

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jéssica Santana Comério

**AS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE NEGÓCIOS
FLORESTAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis

2015

Jéssica Santana Comério

**AS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE NEGÓCIOS
FLORESTAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann

Florianópolis

2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Comério, Jéssica

AS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE NEGÓCIOS
FLORESTAIS : UM ESTUDO DE CASO / Jéssica Comério ;
orientador, Rolf Hermann Erdmann - Florianópolis, SC, 2015.
93 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Administração da Produção. 3.
Condições Competitivas. 4. Estratégia. I. Hermann Erdmann,
Rolf. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação
em Administração. III. Título.

Jéssica Santana Comério

**AS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE NEGÓCIOS
FLORESTAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de dezembro de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof. Rolf Hermann Erdmann Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. André Luís da Silva Leite Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcus Venícius Andrade de Lima Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Meu maior e mais profundo agradecimento a minha família, que me surpreende diariamente com o amor. Em especial a meus pais – Marta Santana e João Comério – que sempre apoiaram minhas decisões, me confortaram e acreditaram no meu estudo e trabalho; à minha irmã Fernanda que tenho como exemplo e admiro sua coragem para seguir e conquistar seus sonhos e ao meu irmão Arthur, que na sua inocência me faz ver o mundo com outros olhos.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e todos os envolvidos na minha trajetória acadêmica – Professores, Amigos e NIEPC. Aos Professores, em especial a meu professor orientador, que dão vida ao curso de Administração obrigada por acreditarem no que ensinam, o curso não seria o mesmo sem a visão de vocês. Aos amigos que fiz nesse caminho agradeço imensamente os conselhos e as risadas, com certeza crescemos juntos. Por fim, ao NIEPC, muito obrigada pelos incansáveis dias de suporte, conversas e troca de conhecimento, vocês fazem a UFSC e o ambiente de pós-graduação serem melhores.

“Não tenha medo de dar o seu melhor naquilo que parecem ser pequenas tarefas. De cada vez que conquista uma, fica mais forte. Se faz os pequenos trabalhos bem, os grandes tendem a cuidar de si mesmos”.

Dale Carnegie

RESUMO

Esta pesquisa propõe uma avaliação, baseada no instrumento de diagnóstico de produção de organização complexas elaborado pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos (NIEPC), das condições competitivas e do desempenho operacional de uma empresa de consultoria florestal – a Innovatech Negócios Florestais. A empresa em questão foi fundada há apenas dois anos e busca consolidação no mercado, assim a importância deste trabalho é justificada. A pesquisa tem metodologia descritiva e qualitativa e desenvolve-se a partir da aplicação prática do instrumento. Obtêm-se como resultado uma análise minuciosa do processo produtivo de tal empresa e consequentes ideias de melhoria – agrupadas em fatores de prática. Para a empresa em questão conclui-se que os fatores de prática cultural, capital humano, relacionamento com clientes e técnicas de produção, são os principais responsáveis por não permitir à empresa implementar e executar a estratégia de forma plenamente satisfatória. Por fim, percebe-se que a Innovatech é altamente flexível e consegue entender e se adaptar à volatilidade do mercado, podendo assim ser considerada extremamente competitiva apesar de ter sido fundada recentemente.

Palavras chave: Administração da Produção, Condições Competitivas, Estratégia

ABSTRACT

The proposal of this research is an evaluation, based on a tool that provides a diagnostic of complex organizations production elaborated by the Research Group of Production Management and Costs – *NIEPC*, of the competitive conditions and the operational performance of a forestry consulting company – *Innovatech Negócios Florestais*. The company in question was founded only two years ago and aims to consolidate in the Market, therefore this research is justified. The methodology of this research is descriptive and qualitative and was developed by the practical application of the diagnostic tool. It was obtained, as a result, a thorough analysis of the production process of the company and consequential improvement ideas – grouped in practical factors. To the company in question were defined as major practical factors Cultural, Human Capital, Customer Relations and Production Techniques: these are primarily responsible for not letting the company implement and execute the strategy in a highly satisfactory way. Lastly, concludes that *Innovatech* is highly flexible and is able to attend and adapt the Market volatility, because of that the company can be considered extremely competitive despite of been founded recently.

Key-words: Production Management, Competitive Conditions, Strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Instrumento NIEPC	28
Figura 2 – Etapas Planejamento Estratégico.....	32
Figura 3 – Gestão por Indicadores	35
Figura 4 – Crescimento do PIB do setor de árvores plantadas versus outros setores da economia brasileira, 2014.....	39
Figura 5 – Estrutura Matricial InnovatechNegócios Florestais	44
Figura 6 – Organograma Innovatech Negócios Florestais.....	45
Figura 7 – Unidades de Negócio e produtos ofertados na Innovatech Negócios Florestais.....	46
Figura 8 – Representatividade de atividades em termos de volume da empresa Innovatech Negócios Florestais.....	46
Figura 9 – Variáveis utilizadas na formação de preços	47
Figura 10 – Áreas de atuação empresa Innovatech Negócios Florestais	47
Figura 11 – Posicionamento de mercado Innovatech Negócios Florestais.....	48
Figura 12 - Média Pontuação Categorias de Análise.....	65
Figura 13 - Média de pontuação dos fatores de resultado	67
Figura 14 - Radar comparativo fatores de resultado.....	68
Figura 15 – Instrumento NIEPC x Planejamento Estratégico	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores de Prática.....	26
Quadro 2 – Categoria de Análise Controle da Produção	50
Quadro 3 – Categoria de Análise Fatores de Resultado	52
Quadro 4 – Categoria de Análise Desempenho Operacional.....	53
Quadro 5 – Categoria de Análise Equipamentos e Tecnologia	54
Quadro 6 – Categoria de Análise Fábrica (Instalações).....	55
Quadro 7 – Categoria de Análise Gestão Ambiental	56
Quadro 8 – Categoria de Análise Investimentos.....	58
Quadro 9 – Categoria de Análise Organização e Cultura	58
Quadro 10 – Categoria de Análise Planejamento da Produção	60
Quadro 11 – Categoria de Análise Programação da Produção	61
Quadro 12 – Categoria de Análise Saúde e Segurança.....	62
Quadro 13 – Categoria de Análise Tempo de Ciclo	63
Quadro 14 – Categoria de Análise Qualidade.....	64
Quadro 15 – Pontuação do diagnóstico de produção.....	65

LISTA DE ABREVIACÕES

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

DO – Desempenho Operacional

FMI – *International Monetary Fund*

IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NIEPC – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos

ONG – Organização Não-Governamental

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PE – Planejamento Estratégico

PEST – Político, Econômico, Social e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

PMF – Produtividade Múltipla dos Fatores

PPCP – Programação, Planejamento e Controle da Produção

PTF – Produtividade Total dos Fatores

SWOT – *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 OBJETIVO GERAL	14
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO	17
2.1.1 COMPETITIVIDADE	18
2.1.2 PRODUTIVIDADE	21
2.2 O INSTRUMENTO NIEPC.....	23
2.3 O TRABALHO DE CONSULTORIA	28
2.3.1 CONSULTORIA EM GESTÃO E CONSULTORIA FLORESTAL	31
2.3.1.1 Planejamento Estratégico.....	32
2.3.1.2 Estudo de Viabilidade de Negócios.....	33
2.3.1.3 Melhoria Contínua de Processos e Projetos.....	33
2.3.1.4 Gestão por Indicadores	35
2.3.1.5 Reflorestamento Florestas Nativas e/ou Plantadas	36
2.3.1.6 Silvicultura de Precisão	37
2.4 O SETOR FLORESTAL BRASILEIRO.....	38
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 ESTRUTURA DE TRABALHO	42
3.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
4 ANÁLISE.....	44
4.1 A INNOVATECH NEGÓCIOS FLORESTAIS – EMPRESA ESTUDO	44
4.1.1 Visão, Missão e Valores	48
4.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO NIEPC	49
4.2.1 CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	50
4.2.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (DNP).....	51
4.2.3 DESEMPENHO OPERACIONAL	52
4.2.4 EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA	54
4.2.5 FÁBRICA (INSTALAÇÕES)	55
4.2.6 GESTÃO AMBIENTAL	56

4.2.7 INVESTIMENTOS.....	57
4.2.8 ORGANIZAÇÃO E CULTURA.....	58
4.2.9 PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO.....	59
4.2.10 PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	61
4.2.11 SAÚDE E SEGURANÇA	62
4.2.12 TEMPO DE CICLO.....	62
4.2.13 QUALIDADE.....	63
4.2.14 RESULTADO CONSOLIDADO	64
4.2.15 RELAÇÃO COM FATORES DE PRÁTICA.....	68
4.2.16 RELAÇÃO INSTRUMENTO NIEPC E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	70
<u>5 CONCLUSÃO.....</u>	<u>73</u>
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	<u>76</u>
<u>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</u>	<u>81</u>

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de analisar os fatores de competitividade presentes em uma empresa de pequeno porte denominada Innovatech Negócios Florestais, este trabalho busca utilizar o conhecimento construído sobre competitividade pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos – NIEPC – abrigado pelo programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

O Núcleo em questão se utiliza de um instrumento que visa analisar os fatores de competitividade presentes em uma organização. O instrumento em si será explicado nesse trabalho, mas cabe ressaltar que o mesmo visa analisar a competitividade de uma empresa através de dez fatores de prática (alianças estratégicas, capital humano, conhecimento, fatores culturais, inovação, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistema de controle, técnicas de produção e tecnologia de informação e comunicação), treze categorias de análise (organização e cultura, saúde e segurança, tempo de ciclo, gestão ambiental, equipamentos e tecnologia, investimentos, planejamento da produção, programação da produção, controle da produção, desempenho operacional, instalações, desenvolvimento de novos produtos e qualidade) e três fatores de resultado (custo, qualidade e flexibilidade).

Ao se falar, especificamente, sobre a empresa-estudo – a Innovatech Negócios Florestais – é uma empresa de negócios florestais que possui como missão “contribuir com a competitividade dos setores de Base Florestal e do Agronegócio através da oferta de modelos de gestão e consultorias inovadoras que garantam retornos aos acionistas, colaboradores, clientes e parceiros, segundo um padrão ético de conduta e buscando a sustentabilidade do nosso negócio e de clientes” (INNOVATECH NEGÓCIOS FLORESTAIS, 2015). Tal organização possui uma sede física na cidade de Campinas – São Paulo, tem apenas dois anos de existência e busca consolidação no mercado.

A análise dos fatores de competitividade de tal empresa se torna necessária pois o mundo contemporâneo é altamente volátil e a fácil adaptação as mudanças torna-se premissa para a sobrevivência de organizações. Sabe-se que, cada vez mais, os clientes estabelecem julgamentos ainda mais críticos para a qualidade dos serviços que contratam e possuem, também, a chance de escolher contratar uma dentre inúmeras empresas disponíveis no mercado.

Assim, é de conhecimento que a atualidade acompanha o desenvolvimento de um fenômeno denominado globalização. Tal fato afeta diretamente todas as organizações mundiais pois, de acordo com Freitas (2012), a globalização consiste em uma integração em caráter econômico, social, cultural e político entre diferentes países

A partir do crescimento da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de gestão de trabalho, nos seus produtos e nos seus processos de produção, inovando na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais (OLAVE; NETO, 2001, p.1)

De acordo com Ramos, Ferreira e Gimenez (2011), em face da intensificação da competição, os pesquisadores e praticantes da área de estratégia empresarial têm buscado refletir sobre quais processos e características podem incrementar o desempenho organizacional, garantindo longevidade e sucesso a organização da atualidade.

É nesse contexto que surgem conceitos como o de competitividade. Para Wood Jr. E Caldas (2007, p.70), “a competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”. É sabido, então, que tal conceito existe visando principalmente um objetivo: perpetuação do negócio da empresa, seja ela grande, média ou pequena.

Falando, especificamente, sobre as pequenas empresas é sabido que as mesmas têm papel fundamental para alavancar o crescimento do País. De acordo com o Sebrae (2014) as micro e pequenas empresas representam 99,2% das empresas no Brasil, empregam 57,2% da força de trabalho e, por isso, são imprescindíveis para a economia e o desenvolvimento do país.

Em conclusão, tendo como base o já exposto, o trabalho em questão tem como pergunta de pesquisa a seguinte assertiva: “Como a Innovatech Negócios Florestais se encontra perante suas condições competitivas e seu desempenho operacional? ”.

1.1 OBJETIVOS

Esta proposta de trabalho possui objetivos geral e específicos norteadores. Os mesmos podem ser vistos abaixo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a empresa Innovatech Negócios Florestais do ponto de vista de suas condições competitivas e do seu desempenho operacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o desempenho de cada categoria de análise que suporta o sistema de produção da Empresa;
- b) Ressaltar as vantagens competitivas predominantes.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mundo dos negócios se torna cada vez mais complexo nos tempos atuais. A globalização da economia, o maior uso de tecnologias de informação e o mais fácil acesso ao conhecimento, levou ao aumento da concorrência e, também, ao aumento das exigências dos consumidores.

O mundo globalizado incitou mudanças num infindável processo de transformação em busca da sustentabilidade. As empresas vencedoras tiveram que mudar para sobreviver. Assim, os ditames da competitividade passaram a serem balizados pelas variáveis, agilidade, produtividade e qualidade, ou seja, por critérios de eficiência e eficácia dos processos produtivos (ERDMANN et al., 2012, p.22)

Além disso, é fácil reconhecer a importância e o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com o Sebrae (2014), os pequenos negócios constituem-se na esmagadora maioria das empresas no Brasil (99,2%), respondem por 27% do PIB brasileiro, 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial.

É claro perceber, então, que tal setor da economia representa muito para o crescimento econômico do país, mas, devido ao alto número de empresas concorrentes “toda essa magnitude ainda não encontra correspondência com a competitividade dos pequenos negócios: 58% não conseguem completar cinco anos de atividades e apenas 2,9% são considerados de alto crescimento” (SEBRAE, 2014, p.3).

Indo ainda mais ao encontro desse trabalho, a Innovatech Negócios Florestais – empresa em questão a ser estudada – pode ser classificada como uma empresa de serviço pois a mesma presta consultoria na área de gestão e florestas. O Sebrae (2014) nos informa que, apenas no estado de São Paulo – estado onde a Innovatech Negócios Florestais está instalada, 39%, ou 832.605 em números absolutos, das pequenas empresas são empresas de serviço. Destas, 26.770 empresas são de consultoria em gestão empresarial e 26.521 de arquitetura e engenharia – empresas que competem diretamente com a Innovatech Negócios Florestais o que significa alto nível de concorrência empresarial e competitividade no setor.

Nesse contexto, vale ressaltar a importância que vem apresentando o setor florestal para a economia brasileira. De acordo com Valverde et al (2003, p.286)

A economia florestal brasileira tem uma participação significativa nos indicadores socioeconômicos do país, como o PIB, empregos, salários e balança comercial. No mercado internacional de produtos florestais como a celulose, madeira, móveis, laminados etc., o Brasil vem conquistando espaço em razão das vantagens competitivas que possui.

Cabe destacar que o ano de 2015 é aquele com a maior desaceleração econômica do país em mais de duas décadas. É neste ano que conseguimos enxergar uma diminuição do investimento internacional, impostos elevados, taxa de câmbio desvalorizada etc. De acordo com Lamucci (2015), em análises mais recentes sobre o Brasil o FMI tem apontado a baixa confiança do setor privado que é afetada por problemas de competitividade. Além disso, a projeção do FMI para o desempenho do PIB brasileiro em 2015 é de contração de 1,5%.

Por fim, o estudo em questão justifica-se tendo como base a sua viabilidade. Sua viabilidade provém da já existência do instrumento de análise de dados – e sua comprovação teórica de efetividade –, da facilidade de acesso aos dados e da importância que a empresa-estudo atribuiu a tal projeto – fazendo, assim, com que a empresa seja mais participativa e os dados coletados sejam confiáveis.

Diante do exposto, o estudo dos fatores de competitividade na empresa Innovatech Negócios Florestais mostra-se extremamente apropriado na medida em que se verifica os seguintes fatos:

1. O crescente aumento do número de pequenas organizações na economia brasileira;
2. A importância de tais empresas para o PIB brasileiro;
3. O alto número de empresas concorrentes e a necessidade de diversificação e estímulo da competitividade;
4. A desaceleração econômica que afeta diretamente todo o meio empresarial.

Dessa forma, o estudo em questão busca entender e os fatores de competitividade e o desempenho operacional da Innovatech Negócios Florestais para então propor meios para implementar o crescimento e permanência da mesma no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento de alguns aportes teóricos é necessário para integral compreensão do trabalho em questão. Os mesmos podem ser analisados nesse capítulo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

A administração é composta por diversas áreas (dentre elas podemos citar as áreas de recursos humanos, marketing, logística, produção etc.). Ao se falar especificamente sobre a área de administração da produção, de acordo com Slack et al. (1997), a mesma remete-se às atividades relativas à produção tanto de bens quanto de serviços. Atualmente, a administração da produção é muitas vezes referida como administração de operações. De acordo com Ritzman e Krajewski (2004, p.4), “a administração de operações refere-se à direção e ao controle dos processos que transformam insumos em produtos e serviços”.

Interpretada de maneira ampla, a administração de operações está na base de todas as áreas funcionais, porque os processos encontram-se em todas as atividades empresariais. Interpretada de maneira restrita, operações referem-se a um departamento específico (ou, mais provavelmente, a diversos departamentos). A área de operações administra os processos que criam os serviços ou produtos primários para os clientes externos, porém encontra-se envolvida de perto com as outras áreas de uma empresa (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p.4)

Percebe-se então que os conceitos de administração da produção e administração de operações giram em torno da produção de bens e serviços. De acordo Slack et al. (1997), o que difere um bem de um serviço é basicamente a tangibilidade. Um bem tangível é aquele que, dentre outras características, pode ser estocado. Já um bem intangível é aquele que, dentre outras características, não pode ser estocado, sendo a sua produção e o seu consumo simultâneo.

Produzir não significa somente gerar um produto físico, tangível. Essa associação é natural quando pensamos em produto e produção, mas produzir é mais do que gerar um produto físico. É também transformar, realizar, agregar algo. Desse modo, qualquer empresa realiza alguma transformação. Pode ser um consultório médico, uma empresa de consultoria, um banco ou uma fábrica. Pode até mesmo ser uma ONG. Essas organizações transformam algo, atendem a alguma necessidade, mudam o estado de alguma coisa (ZORZO, 2015, p.43-44)

Vale ressaltar que para que a produção funcione corretamente, deve-se planejá-la com antecedência. Segundo Pozo (2009, p.110), “o planejamento da produção é um conjunto de ações inter-relacionadas que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa e coordená-lo com os objetivos do cliente”. De acordo com Zorzo (2015), a área responsável por coordenar e direcionar tal processo produtivo é denominada de PCP (Planejamento e Controle da Produção) ou PPCP (Programação, Planejamento e Controle da Produção). Zorzo (2015, p.44)

nos diz que isso acontece “porque a palavra programação tem um sentido mais concreto, mais definitivo do que o planejamento. Enquanto o planejamento pode e deve ser revisto de tempos em tempos, a programação acontece depois do planejamento e tende a mudar menos”.

De acordo com Pozo (2009, p.112), o PCP possui funções relativas como:

- a) Padrões: estabelecer as informações de padrões de processo, quanto tempo dura cada atividade, que produto pode entrar antes, qual o ferramental etc;
- b) Programação: estabelecer exatamente qual o programa da produção. O que será produzido cada dia, cada hora. Esse é o principal produto do PCP;
- c) Ordens: documentar e distribuir as atividades a cada setor, a cada operador;
- d) Controle: acompanhar o que está sendo realizado para atualizar a programação;
- e) Arranjo físico: indicar qual a melhor disposição dos equipamentos para a produtividade mais adequada;
- f) Equipamentos disponíveis: indicar qual produto deve ser feito em qual equipamento, o que está disponível para aquele momento etc.

Todas as funções expostas acima ajudarão, em resumo, de acordo com Slack et al. (1997), na produção de um bem e/ou serviço. De acordo com tais autores a produção envolve um conjunto de recursos de *inputs* – também conhecidos como entradas – usado para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* – ou saídas – de bens e serviços. Assim, *inputs* são os recursos transformados e são, geralmente, um composto de materiais, informações e consumidores. Já os *outputs* são os produtos e bens já produzidos. Tais produtos serão comercializados pela empresa para garantir sua sustentabilidade e crescimento.

Importante ressaltar também que a comercialização de um produto e/ou serviço é afetada por diversas tendências nos negócios que exercem atualmente um grande impacto sobre a administração de operações. De acordo com Ritzman e Krajewski (2004, p.6), “o crescimento do setor de serviços, as variações de produtividade, a competitividade global, as questões relacionadas ao meio ambiente, a ética e a diversidade e as mudanças tecnológicas” são fatores cruciais para a forma de atuação da administração de produção e/ou operações.

Por fim, é fundamental perceber a importância da administração da produção para manter a competitividade empresarial, pois a mesma se atenta a diversos aspectos determinantes para o crescimento empresarial. O conceito de competitividade e sua importância para o meio organizacional é explanado no tópico abaixo.

2.1.1 Competitividade

A reorganização do espaço internacional, pós Segunda Guerra Mundial, fez nascer mudanças organizacionais de ordem estrutural em diversas áreas, ou seja, mudanças de ordem cultural, política, social, jurídica e principalmente econômica (CRUZ e STELZER, 2011). Essas mudanças fizeram com que a busca constante por competitividade e a aceitação pelo respectivo mercado de atuação, se tornassem premissas organizacionais.

Nesse contexto, o termo competitividade acabou por se concretizar nas organizações como fator decisivo para a sobrevivência. Na literatura especializada, Haguenauer (1983, apud Roman, 2011) verifica que, em linhas gerais, a competitividade se expressa pela posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento. Tal posição é resultante da combinação de uma série de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, dentre outros. De acordo com Porter (1999, p.31)

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação

De acordo com Haguenauer (1983, apud Roman, 2011) são tantos os enfoques, abrangências e preocupações as quais se busca associar o conceito de competitividade que é muito comum que os trabalhos sobre o tema normalmente se iniciam estabelecendo uma definição própria para o conceito. Uma das primeiras referências a expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado a frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. Para Wood Jr. E Caldas (2007, p.70), “a competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”. Segundo Silva e Fonseca (2010):

A ideia de competitividade implicitamente supõe conflito e rivalidade, o que dificulta a sua adequada apreensão. Em economia, ela pode ser abordada tanto no âmbito do Estado, representada na competitividade macroeconômica, como no âmbito organizacional. Quando se privilegia o plano micro, o tratamento recai sobre as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos (SILVA E FONSECA, 2010, p. 36-37)

Complementando, segundo Coutinho e Ferraz (2002), o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por três conjuntos de fatores: fatores sistêmicos (aqueles que são externos ao ambiente da empresa e podem afetar diretamente a configuração dos fatores estruturais e a capacidade competitiva da empresa), fatores estruturais (referem-se ao setor no qual a empresa opera e são aqueles fatores que estão parcialmente sob sua influência) e fatores

internos (compreendem traços e condições que estão sob a esfera de decisão dos empresários ou executivos).

Porter (1999, p. 4-5) classificou cinco forças competitivas básicas. São elas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Para o autor essas forças, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência da organização e até mesmo sua rentabilidade. Já Slack et al. (1997) definiu cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações. São eles: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade. Segundo tal autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no mercado.

Ainda além, Porter (1999) estabeleceu três estratégias genéricas para alcance e/ou aumento de competitividade; para o autor uma estratégia competitiva é uma ação defensiva e ofensiva que cria uma posição vantajosa para a organização, ou seja, ação previamente desenvolvida e planejada pelas empresas para facilitar a adaptação das mesmas às características de seu ambiente externo. As três estratégias são:

1. Liderança total em custos: a participação no mercado é conquistada pela prática de preços menores que os dos concorrentes. O foco é a diminuição de custos para permitir que os preços sejam mais baixos; *2. Diferenciação:* uma área de benefícios considerada importante pelo cliente é escolhida para que receba um desempenho superior, fazendo com que a empresa seja líder neste quesito ou pelo menos trabalhe para atingir este objetivo e; *3. Foco:* a empresa concentra sua atuação em determinado segmento de mercado, para isso deve alcançá-lo profundamente e escolher a estratégia de diferenciação ou Liderança em custos para alcançá-lo (PORTER, 1999, p. 36-42)

Ressalta-se o exposto por Motta (1995, p.14) “o que era considerado inovador e criativo constituía-se em base para a obtenção de vantagens competitivas na década de 80 como, por exemplo, qualidade e custo baixo. Hoje, isso simplesmente é visto como requisito mínimo para se penetrar até mesmo em segmentos de mercados diferentes”. Roman (2011, p.49) exemplifica como há a associação de fatores de competitividade aos fatores temporais em:

- a) O estilo era um fator crítico de sucesso no início dos anos 1960 para toda e qualquer companhia da indústria automotiva;
- b) Em 1976/77, a adequação a regulamentação de consumo de energia tornou-se fator crítico na indústria, por conta dos padrões governamentais impostos para controle de produção;
- c) Em 1978, ocorreu a segunda crise do petróleo, levando a maioria dos consumidores a ver seus automóveis como um meio eficiente de transporte e não mais como algo que projetasse, através do estilo, a personalidade do proprietário etc.

Assim, percebe-se que os fatores críticos de competitividade irão variar de acordo com o tempo e realidade econômica/social/ambiental da época. Dessa forma, atualmente, cada vez mais fatores de competitividade são analisados e postos em práticas em ambientes organizacionais.

De acordo com Roman et al. (2012), o estudo dos fatores de competitividade é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas para a excelência em custos, em qualidade e em prazo, e para que se possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido. A observação dos fatores críticos é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores, atendendo, assim, as exigências de sua missão.

Fatores críticos de sucesso correspondem as variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para atingir a competitividade. Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados por meio de séries temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho (BANDEIRA, 2007, p.4)

O conhecimento dos fatores de competitividade possibilitará a organização trabalhar em sincronia com as exigências técnicas e ambientais, se estruturar internamente, reduzir os níveis de incertezas e melhorar o desempenho (ROMAN, 2011, p.50). Assim sendo, conclui-se que ao aumentar níveis de competitividade a organização acabará por, também, aumentar níveis de produtividade e desempenho operacional. A teoria específica do termo produtividade é vista abaixo.

2.1.2 Produtividade

O conceito de produtividade é de grande importância para o funcionamento econômico, segundo Fleck (1981):

O aumento da produtividade é uma preocupação e uma prioridade nas organizações, indústrias. Políticos, economistas, governos encaram a produtividade como um meio de aperfeiçoar a economia nacional. Engenheiros industriais, administradores e empresários a veem como uma maneira de aumentar a eficiência da produção, visando aumentar os lucros e minimizar os custos. Trabalhadores e operários, como uma maneira de aumentar a quantidade de bens e serviços a disposição da população. Administradores públicos almejam maiores liberações de recursos e melhoria nos serviços, enquanto que, professores e educadores, como um meio de aperfeiçoar a aprendizagem, e, deste modo, expandir seus orçamentos (FLECK, 1981, p.5)

Slack et al. (1997) nos dizem que a produtividade é um dos fatores de maior impacto no desempenho de uma empresa, pois influencia diretamente nos custos dos produtos e no dimensionamento adequado da fábrica relacionado a produção, pessoas e tempos de máquinas paradas. Moreira (1996, p.599) afirma que a palavra produtividade ainda não é claramente

entendida, isso “não exatamente porque a produtividade seja uma temática nova, mas sim porque seu conceito encerra complexidades que não são distinguíveis numa abordagem muito superficial”.

Moreira (1996, p.600) classifica produtividade como “dado um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção” e conforme Campos (1992, p.2), “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”. Para tal autor existem quatro formas de se obter bons índices de produtividade:

- 1) Através de inovações tecnológicas;
- 2) Aumento de investimentos internos em melhorias;
- 3) Realizando treinamentos, proporcionando melhor educação e motivação para os funcionários; e
- 4) Diversificando os negócios da empresa

Além disso, para Moreira (1996) existem alguns mecanismos que influenciam a produtividade:

- 1) Custos;
- 2) Competitividade;
- 3) Lucros; e
- 4) Crescimento

Aumentando a produtividade, diminuem os custos de produção ou dos serviços prestados (...). Se produtos iguais ou semelhantes são oferecidos no mercado a um preço menor (por causa do custo menor), a empresa verá melhorada a sua condição de competitividade, aumentará sua participação nesse mercado e conseqüentemente seus lucros. Com esse aumento de lucros, a empresa terá mais condições de investir no seu próprio crescimento, melhorando ainda mais sua competitividade e assim por diante, a não ser que ocorrências externas quebrem essa cadeia, como uma grande recessão, por exemplo (MOREIRA, 1996, p.600)

Ohno (1997) ressalta que, em um período de alto crescimento, a produtividade pode ser aumentada mais facilmente do que em épocas de crise. De acordo com tal autor, melhorar a produtividade diante das circunstâncias induzidas por baixas taxas de crescimento é o fator decisivo para o fracasso ou sucesso de uma empresa. Além disso, a busca da produtividade, em qualquer época, sempre representou a solução mais viável para que as empresas consigam gerar recursos necessários ao seu desenvolvimento.

É importante enfatizar que a implantação de controles simples e eficazes deve constituir o início de qualquer programa de melhoria na produtividade. Mesmo antes das ações voltadas a atingir o objetivo, a simples implantação de um mecanismo de controle eficiente, por si só, já contribui para a eliminação de desperdícios. Mas somente por meio do estabelecimento de ações com base técnica pode ser feita a abordagem para a solução racional de qualquer problema. A conscientização é um

fator primordial para a consistência de qualquer programa dessa natureza, medidas radicais têm efeitos temporários e muitas vezes pouco contribuem para o objetivo global (RIBEIRO, 1989, p.132)

Destaca-se que haverá tantas medidas e controles diferentes de produtividade quantas sejam as combinações possíveis entre medidas de produção e de insumos, mas, de acordo com Moreira (1996, p.602) reveste-se interesse a seguinte classificação dos índices de produtividade:

- a) Índices parciais: são aqueles que levam em conta apenas um insumo, tais como a mão-de-obra, as matérias-primas, o capital ou a energia;
- b) Índices globais: levam em conta dois ou mais insumos. São definidos dois índices globais:
 - 1) Produtividade Total dos Fatores (PTF), quando os insumos considerados são a mão-de-obra e o capital; 2) Produtividade Múltipla dos Fatores (PMF), quando outros fatores (particularmente matérias-primas e energia) além de mão-de-obra e do capital são considerados.

É de suma importância o monitoramento da produtividade no ambiente empresarial; isso ocorre porque o aumento da produtividade pode gerar uma série de benefícios que atingem a empresa, os trabalhadores e a sociedade como um todo. De acordo com Moreira (1996) algumas das utilidades do monitoramento da produtividade são:

As medidas de produtividade são usadas como ferramenta gerencial: (...) em suma, as medidas de produtividade podem e devem funcionar como um termômetro, tanto para auxiliar no diagnóstico de uma situação atual como para acompanhar os efeitos de mudanças nas práticas gerenciais e na rotina de trabalho; 2. As medidas de produtividade podem ser usadas como instrumento de motivação: nesse sentido, a simples existência de programas de medida faz com que as pessoas passem a incorporar a produtividade nas suas preocupações rotineiras de trabalho (...); e 3. As medidas de produtividade servem para comparar o desempenho de unidades de uma mesma empresa, com diferentes localizações geográficas: é o caso típico de organização que possui lojas ou fábricas em cidades ou estados diferentes ou, ainda, em países diferentes e deseja ter uma ideia global de desempenhos comparados (MOREIRA, 1996, p.604-605)

Diante o exposto, visando ampliar a discussão e análise sobre a produtividade, o NIEPC criou um instrumento de pesquisa. Tal instrumento visa a análise de fatores específicos que poderão aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a competitividade organizacional e pode ser visto no tópico abaixo.

2.2 O INSTRUMENTO NIEPC

Este trabalho tem como base teórica, também, o instrumento utilizado pelo NIEPC que busca avaliar os fatores de competitividade organizacional. Neste tópico será explicado, resumidamente, o porquê da existência de cada fator e como tal instrumento é utilizado.

De acordo com Fontan (2013), buscando evitar análises pontuais e segmentadas dos problemas das organizações, pesquisadores do NIEPC desenvolveram um instrumento de análise organizacional baseado em ideias do Paradigma da Complexidade e em conceitos básicos da gestão da produção. Tal instrumento, atualmente, possui treze categorias de análise, dez fatores de prática e três fatores de resultado, que resultam em trinta e nove assertivas.

As assertivas que constatarem cenários péssimos e ótimos foram baseadas nas teorias administrativas da produção e nas tecnologias de gestão difundidas como: Just in Time, Qualidade Total, Produção Enxuta etc. Cada uma dessas 39 assertivas resultantes pode contribuir ou ainda dificultar a obtenção de cada um dos três objetivos de desempenho ou fatores de resultado através da descrição de um cenário ótimo, representado por uma nota 5 até um cenário péssimo referenciado pela nota 1 (FONTAN, 2013, p.35-36)

De acordo com Bristot (2012, p. 49), “os fatores de resultados utilizados para a formação do instrumento de diagnóstico aqui proposto derivam dos objetivos de desempenho apresentados por Slack et al. (1997)”. Tais objetivos são: custo, rapidez, confiabilidade, qualidade e flexibilidade. Posteriormente, o fator Qualidade passou a representar, também, a Rapidez e a Confiabilidade resultando, assim, em apenas três fatores de resultado: custo, qualidade (rapidez, confiabilidade e qualidade) e flexibilidade.

As categorias de análise, por sua vez, representam os subsistemas do sistema produtivo da empresa.

Especificamente, podem ser departamentos ou apenas conceitos, e seus fundamentos são derivados dos trabalhos de Hanson e Voss (1995), os quais propuseram as seguintes categorias como representativas: organização e cultura, logística, sistema de produção, produção enxuta, engenharia simultânea e qualidade total. Posteriormente, Schulz (2008) e Silveira (2010) em suas dissertações propuseram alterações que culminaram nas 13 categorias utilizadas atualmente (FONTAN, 2013, p.37)

Fontan (2013, p.53), baseado em Schulz (2008) e Silveira (2010) definiu as treze categorias de análise da seguinte maneira:

- a) Controle da produção: busca garantir que as atividades ocorram dentro do previsto, identificando e corrigindo falhas;
- b) Desenvolvimento de novos produtos: caracteriza a inovação, envolve o desenvolvimento de novos produtos, ideias e processos produtivos;
- c) Desempenho operacional: compreendem critérios de desempenho como eficácia, eficiência, produtividade, inovação e lucratividade;

- d) Equipamentos e tecnologia: máquinas, equipamentos, processos e tecnologias empregadas no processo produtivo;
- e) Fábrica: compreende a localização, manutenção e arranjo físico;
- f) Gestão ambiental: adequado tratamento de resíduos e processos produtivos limpos;
- g) Investimentos: postura pró ativa quanto a melhoria de equipamentos, incrementos tecnológicos e preparação de pessoas;
- h) Organização e cultura: valores e significados compartilhados pelos membros de uma organização;
- i) Planejamento da produção: planos de ação baseados nos objetivos que a organização quer atingir;
- j) Programação da produção: estabelecimento antecipado das atividades a serem executadas;
- k) Saúde e segurança: limpeza do ambiente, disponibilização de equipamentos de proteção individual, cuidados com materiais e ambientes nocivos a saúde etc.
- l) Tempo de ciclo: são os tempos necessários para a execução das inúmeras tarefas da organização;
- m) Qualidade: preocupação com a qualidade de produtos e processos.

Por fim, os dez fatores de prática de tal instrumento são: alianças estratégicas, capital humano, conhecimento, fatores culturais, inovação, relacionamento com os clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção e tecnologia da informação e comunicação. De acordo com Fontan (2013, p.45), “os fatores de prática ou boas práticas de gestão são os meios pelos quais as organizações podem buscar os objetivos de desempenho”. Já Bristot (2012, p.42) nos diz que “os fatores de prática são o meio para o alcance dos fatores de resultados, e buscam elevar a competitividade da organização, operacionalizando ações para tal”. Piana e Erdmann (2011, p.80) nos dizem que “as práticas são atitudes, esforços, ou habilidades que a organização deve ter e que asseguram as características de resultado”.

Em resumo, os fatores de prática visam a ampliação da competitividade organizacional e uma explicação mais completa dos mesmos pode ser vista no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Fatores de Prática

Fatores de prática	Definição
Alianças estratégicas	Busca por relacionamentos entre empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores.
Capital humano	Busca pela interação social, valorização, treinamento e motivação dos indivíduos.
Conhecimento	Busca pela gestão do conhecimento, através da retenção e reutilização do conhecimento.
Fatores culturais	Busca por manutenção de uma cultura organizacional forte e sadia.
Inovação	Busca por novos processos, produtos, negócio e adoção de uma postura inovadora.
Relacionamento com clientes	Busca por entender e satisfazer as necessidades dos clientes, bem como sua fidelização.
Responsabilidade social	Busca do uso dos recursos de forma adequada e fortalecimentos da imagem da empresa na percepção do mercado
Sistemas de controle	Busca pelo controle e padronização das operações estabelecendo mecanismos que garantam o resultado final de acordo com suas especificações
Técnicas de produção	Adoção de práticas que visam redução dos desperdícios, melhoria contínua, agregação de valor e utilização eficiente dos recursos.
Tecnologia de informação e comunicação	Busca pela redução de barreiras da informação e custos de transação, maior conexão entre pessoas, processos e organização.

Fonte: Bristot (2012, p.43)

Em adição ao informado no quadro, Roman (2011, p. 94- 115) nos diz que:

- a) Aliança estratégica: está fundamentada em princípios organizacionais que procuram articular relacionamentos entre empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores, visando a distribuir riscos e a aumentar a capacidade de competição;
- b) Capital humano: procura demonstrar que os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, através de treinamento e integração social dos indivíduos e motivação;
- c) Conhecimento: a gestão do conhecimento combina iniciativas técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos estruturados e não-estruturados contribuindo para a melhoria da eficácia da organização através da retenção e da reutilização do conhecimento;
- d) Fatores culturais: refere-se a ideologias, valores, leis e rituais cotidianos verificáveis em uma organização. É fundamental entender as diferentes formas de cultura organizacional e considera-las nas tomadas de decisões;
- e) Inovação: para se manterem competitivas nessa nova ordem mundial de constantes mudanças, as organizações precisam adotar posturas inovadoras em seus processos produtivos;

- f) Relacionamento com clientes: princípios organizacionais que intentam conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, bem como a fidelização do relacionamento com eles;
- g) Responsabilidade social: a adoção de medidas de responsabilidade social pode melhorar o desempenho dos processos de manufatura e produtividade das organizações, através do uso de recursos de forma adequada, e também através do fortalecimento da imagem da empresa na percepção do mercado;
- h) Sistemas de controle: princípio baseado no controle e padronização das operações que procura estabelecer mecanismos que permitam assegurar que o produto final contenha as especificações pré-determinadas pela empresa;
- i) Técnicas de produção: são elementos relacionados, por exemplo, a adoção de práticas relacionadas a diminuição dos desperdícios, utilização eficiente dos recursos, busca da melhoria contínua e agregação de valor as etapas de produção;
- j) Tecnologia de informação e comunicação.

Em suma, tal instrumento de diagnóstico consiste no cruzamento das treze categorias de análise com os três fatores de resultado, gerando, assim, trinta e nove assertivas. De acordo com Bristot (2012), as assertivas provenientes do cruzamento entre as categorias de análise e dos fatores de resultados buscam apresentar a relação de como uma categoria de análise específica contribui para a busca de cada um dos três fatores de resultado. Após a definição de cada assertiva é traçado um cenário péssimo e um cenário ótimo. Esses cenários compõem uma escala tipo Likert, sendo o cenário péssimo com pontuação igual a um, e o cenário ótimo com pontuação igual a cinco.

Assim, essas trinta e nove assertivas acabam por se assemelhar a um questionário comum. Entretanto, para além das assertivas, o instrumento busca uma análise mais complexa do sistema fazendo com que a aplicação realizada ocorra com o envolvimento do maior número possível de pessoas ligadas a organização. Na aplicação do instrumento, a discussão deve ser fomentada e a pontuação de cada assertiva, dentro da escala Likert, deve ser tomada em consenso pelos participantes. Uma base do instrumento pode ser vista na Figura 1, abaixo:

Figura 1 – Instrumento NIEPC



Fonte: NIEPC (2015)

Por fim, cabe ressaltar que o instrumento acima explicado será aplicado em uma empresa de negócios florestais – a Innovatech Negócios Florestais. Dessa forma, é de suma importância entender as especificidades de tal ramo de atuação. Tais peculiaridades serão expostas e explicadas no tópico 2.3 deste trabalho.

2.3 O TRABALHO DE CONSULTORIA

De acordo com Oliveira (2001, p.21), consultoria pode ser definida como “um processo interativo de um agente de mudança externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Por outro lado, Parreira (1997, p.12) define consultoria como “o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões,

estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie e oriente o trabalho administrativo”.

Ainda em relação à consultoria enquanto área de atuação profissional, Holz (1997, p.22) destacou que:

A consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

É claro perceber, então, que o conceito de consultoria está diretamente relacionado ao conceito de aconselhamento. O processo de consultoria acaba por recomendar uma ação adequada para determinada situação e/ou determinada área. De acordo com Pereira (2000) há diversos tipos de consultoria organizacional e que se distinguem por serem especializadas em diferentes áreas. Todas elas apresentam, segundo Kubr (1980, p.3), as seguintes características:

- a) Seu serviço é independente, o que denota a imparcialidade do profissional de consultoria frente aos problemas que lhe são apresentados;
- b) Seu serviço é de aconselhamento e não de gerência ou direção da empresa-cliente;
- c) Seu serviço é provido de conhecimento profissional e habilidades na resolução de problemas organizacionais, o que pressupõe um domínio amplo das atividades empresariais e uma experiência considerável na área. Exige-se do consultor uma competência técnica que depende de sua permanente atualização, tanto em termos de conhecimento teórico quanto empírico;
- d) A consultoria representa a solução de todos os problemas da empresa-cliente. Sua atuação se orienta no sentido de apontar saídas imaginativas e exequíveis diante de situações indesejadas.

Assim, de acordo com Pereira (2000, p. 64), “percebe-se a importância do papel do consultor em ter conhecimentos técnicos profundos, na área específica, em que o trabalho será desenvolvido”.

O papel do consultor é extremamente estratégico para o sucesso de uma consultoria e, para Kubr (1980), o consultor, no exercício de sua profissão, pode assumir dois papéis: o de consultor de recursos e o de consultor de procedimento. O consultor de recursos é aquele que “fornece informação técnica e serviço ou recomenda um programa de ação, outrossim, transferindo conhecimentos para o indivíduo, grupo ou organização” (KUBR, 1980, p.13). Já o consultor de procedimento ajuda a organização-cliente a resolver problemas através da sua

sensibilização diante dos processos organizacionais. “O consultor de procedimento preocupa-se em outorgar a sua abordagem, os seus métodos e valores, de forma a que a própria organização possa diagnosticar e remediar os problemas existentes” (KUBR, 1980, p.13).

Oliveira (2001, p.146-162) apresenta algumas características inerentes ao consultor. Tal autor divide essas características em três grupos:

Características comportamentais:

1) Ter atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente; 2) Ter uma atitude racional; 3) Fazer parte do mundo; 4) Ter adequado relacionamento com as pessoas; 5) Ter diálogo amplo e otimizado; 6) Ser negociador; 7) Ter valores culturais consolidados; 8) Ter interesse pelo negócio da empresa-cliente; 9) Ter atuação com ênfase nas pessoas; 10) Desenvolver clima de confiança; 11) Saber trabalhar com erros; 12) Ter comprometimento com as pessoas; e 13) Ter lealdade a empresa-cliente, a empresa de consultoria e as pessoas.

Características de Habilidade:

1) Estar voltado para o processo de inovação; 2) Ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades; 3) Ter processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico; 4) Ter pensamento estratégico; 5) Ser um agente de mudanças; 6) Ter intuição; 7) Transmitir otimismo e segurança; 8) Saber trabalhar em equipe; 9) Trabalhar com realismo; 10) Saber trabalhar aspectos quantitativos e qualitativos; 11) Saber assumir responsabilidades; 12) Ter respeito; 13) Ter capacidade de resolver conflitos; 14) Saber administrar o tempo; 15) Ter visão abrangente; 16) Ser ético; 17) Ter adequados focos de ataque; e 18) Saber trabalhar com o elemento surpresa.

Características do Conhecimento:

1) Ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria; 2) Ter conhecimento de administração; 3) Desenvolver situações alternativas interessantes; 4) Ter visão de longo e curto prazo; 5) Saber pensar grande; 6) Ser generalista com forte especialização; 7) Trabalhar em tempo real; 8) Estar voltado para as necessidades de mercado; 9) Ter raciocínio lógico; 10) Saber buscar e consolidar informações; 11) Ter inteligência empresarial; 12) Possuir conhecimentos de economia e política internacional; 13) Saber transformar o impossível em possível; e 14) Criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas no ponto de vista financeiro.

Tal consultor, com as características acima apresentadas, poderá trabalhar em diversos ramos de atuação. De acordo com Kubr (1986), o mesmo pode atuar com os seguintes serviços:

- a) Diagnóstico empresarial: o consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio;
- b) Pesquisa e estudos especiais: o consultor atua focado em assunto de importância para a organização-cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente;
- c) Elaboração de soluções para problemas específicos: neste serviço, o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O Trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema;
- d) Assistência na implementação: após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoal, ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados;
- e) Aconselhamento: o consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitado. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente.

Por fim, tendo em vista as discussões apresentadas sobre os conceitos e características de uma consultoria, a próxima sessão focaliza a área de atuação da empresa-estudo deste trabalho: a consultoria em gestão e a consultoria florestal.

2.3.1 Consultoria em gestão e consultoria florestal

Tendo como base a empresa-estudo deste trabalho e a área de atuação da mesma, é importante, aqui, explicar um pouco mais sobre as consultorias em gestão/empresariais e consultorias florestais.

De acordo com Falconi (2015), consultorias em gestão são aquelas focadas na construção e/ou melhoria do sistema de gestão organizacional. Já as consultorias empresariais são aquelas que atuam com foco na criação de uma organização e/ou no melhoramento de qualquer parte da empresa. Essas consultorias podem ser: planejamento estratégico, estudo de viabilidade de negócios, melhoria contínua de processos e projetos, gestão por indicadores etc. Já as consultorias florestais são aquelas focadas no setor florestal. De acordo com Juvenal e Mattos (2002), o Brasil apresenta grande competitividade no mercado de produtos florestais, em razão de suas características edafoclimáticas (solo e clima) e do desenvolvimento tecnológico obtido

na área de silvicultura. As consultorias nessa área podem incluir: reflorestamento de florestas nativas e/ou plantadas, silvicultura de precisão etc.

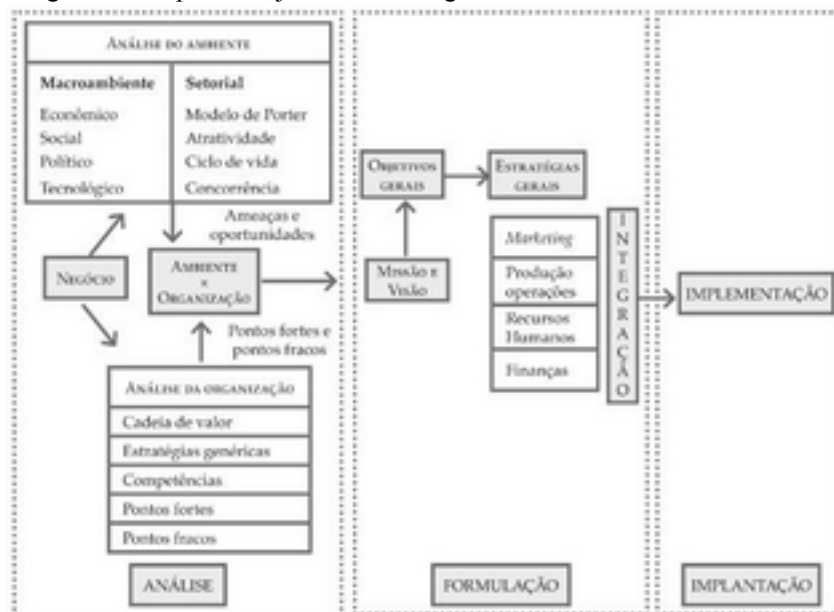
Abaixo será explicado detalhadamente o funcionamento de cada tipo de consultoria.

2.3.1.1 Planejamento Estratégico

Oliveira (2005, p.73) define o planejamento estratégico como sendo “uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa na busca pelo maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela organização”. Segundo Costa (2007) planejar o futuro de uma empresa é muito semelhante a planejar a construção de um grande edifício, uma estrada, uma ponte ou qualquer outra obra, pois todos exigem a necessidade de alicerça-los muito bem no terreno. Os alicerces estratégicos de uma organização – também denominados propósitos da organização – são constituídos pela visão, missão, abrangência, princípios e valores. Portanto, os propósitos de uma organização são definidos como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro.

Fernandes e Berton (2007) definem o planejamento estratégico em três etapas: a análise, a formulação e a implantação das estratégias. A figura abaixo representa isso:

Figura 2 – Etapas Planejamento Estratégico



Fonte: Fernandes e Berton (2007)

Quando uma empresa de consultoria realiza um planejamento estratégico a mesma deve desenvolver todas as etapas mostradas na figura acima.

2.3.1.2 Estudo de Viabilidade de Negócios

A manutenção de um futuro negócio depende, inicialmente, de um bom planejamento (Figura 2) e de uma análise de viabilidade. De acordo com Zanluca (2015), além dos aspectos gerais envolvidos para um negócio ser viável (tecnologia disponível, mercado consumidor, logística e distribuição etc.), um plano financeiro também é necessário. No plano financeiro a viabilidade de um negócio pode ser determinada por: 1. Lucratividade – em relação aos produtos ou serviços concorrentes ou similares e; 2. Necessidade de Capitais - adicionais para o novo negócio ou produto.

De acordo com Ribeiro (2000), o processo de elaboração do projeto de viabilidade é, na verdade, a montagem de um conjunto ordenado de informações sistematizadas, que permitem avaliar as vantagens e desvantagens econômicas da alocação de recursos na produção de bens ou serviços. Assim, o projeto de viabilidade simboliza um recurso técnico, derivado do modelo de simulação dos resultados esperados de um investimento em um determinado empreendimento econômico. Assim sendo, a consultoria em Viabilidade de Negócios conta, resumidamente, com as seguintes etapas:

1. Análise de Mercado
2. Planejamento Financeiro

2.3.1.3 Melhoria Contínua de Processos e Projetos

Existem inúmeras metodologias que buscam a melhoria contínua de processos e projetos. Neste tópico será ressaltado uma das metodologias mais utilizadas no mundo empresarial: a metodologia *kaizen*.

De acordo com Junior (2012, p.26), *kaizen* pode ser definido “como um processo de aprimoramento contínuo, que consiste na busca de melhorias pela inovação dos processos produtivos, dos métodos, dos produtos, das regras e dos procedimentos”. Nesse sentido, o *kaizen* procura eliminar todos os problemas de uma organização através da identificação dos potenciais de melhoria, o que é possibilitado pela participação de todos os colaboradores na resolução dos problemas (JUNIOR, 2012).

Tal princípio, de acordo com Junior (2012, p.29-33), é baseado em nove alicerces. São eles:

- a) Abandonar ideias fixas e rejeitar o estado atual das coisas: abandonar as ideias fixas significa que a empresa deve repensar os procedimentos, as regras, o controle, e questionar se esses quesitos realmente atendem as necessidades da organização. Rejeitar o estado atual das coisas consiste em não se deixar levar pela acomodação;
- b) Em vez de explicar o que não se pode fazer, refletir sobre como fazer: o tempo gasto em explicações desnecessárias deve ser transformado em aproveitamento para identificarmos alternativas que coloquem as soluções em prática, pois frequentemente é necessário moldá-las, ajustá-las, lapidá-las, até encontrarmos o melhor caminho;
- c) Realizar de imediato as boas ideias para alcançar melhorias: boas ideias devem ser implementadas de imediato, pois podem significar enormes ganhos, dada a redução dos desperdícios, as economias em processos ou o aumento de produtividade;
- d) Não procurar a perfeição, ganhar 60% de imediato: se for aprovada uma ideia de melhoria ou uma solução para um dado problema, embora esta não apresente todos os recursos para ser concretizada na totalidade, isso não deve ser o fator bloqueador de sua execução, porque todo processo pode ser iniciado e conduzido até o melhor ponto de ação;
- e) Corrigir o erro de imediato no local: a cada eliminação de um problema, a empresa ganha na capacidade de evoluir e de buscar os resultados almejados. A velocidade na solução de problemas leva a empresa a estar mais próxima de seus indicadores de performance e de seus objetivos;
- f) Considere as dificuldades como desafios;
- g) Procure as causas reais para encontrar a solução perfeita: nas organizações, é comum encontrarmos problemas reincidentes em diferentes espaços de tempos. O impacto disso representa maior tempo gasto na busca de solução para o problema, insatisfação de clientes internos ou externos e novos custos desencadeados pelo impacto do problema;
- h) Experimentar e depois validar: somente saberemos se a ideia implementada foi a mais correta se pudermos comparar os resultados atuais com os anteriores, analisando se os resultados esperados foram alcançados; e
- i) As melhorias são infinitas.

Para a realização de uma consultoria com a metodologia *kaizen* deve-se:

1. Identificar um problema, o qual pode ser levantado através de indicadores, gráficos, tabelas ou reclamações;
2. Iniciar o processo de investigação de sua causa e raiz: analisar todas as variáveis possíveis, como a mão de obra, o método, a matéria-prima, a máquina, o meio ambiente ou a mediação;
3. Iniciar o aprimoramento dos processos em busca de melhorias desejadas pela organização (JUNIOR, 2012, p.28)

2.3.1.4 Gestão por Indicadores

De acordo com Ferreira et al. (2008, p.303), “um sistema de gestão baseado em indicadores estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado, de modo a atrair mais investidores”. Tal autor nos diz que os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os “tomadores de decisão” a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz.

Sabe-se que empresas – sejam elas novas ou antigas, grandes ou pequenas -, visando aumentar as chances de sucesso e seus níveis de competitividade, têm buscado cada vez mais uma gestão por indicadores. Para isso, buscam-se empresas de consultoria que consigam atender tal necessidade e, de acordo com Filho (2015), o trabalho do consultor deve ser o de criar os indicadores corretos para a organização em questão.

Filho (2015) nos diz que, para os indicadores se tornarem eficazes como ferramenta de gestão, eles devem ser: 1. Relevantes: medir aquilo que realmente é importante para a qualidade desejada do produto ou para a economia na produção; 2. Simples: tanto para coletar os dados quanto para entender; 3. Abrangentes: dando informações sobre uma parte significativa do processo que se deseja medir; 4. Comparáveis: facilitando a comparação com dados históricos e com os de outras empresas; e 5. Baratos: para que os benefícios da medição sejam seguramente superiores ao seu custo.

O trabalho do consultor é de, ainda, criar indicadores que auxiliem a gestão empresarial como um todo e como demonstrado na Figura abaixo:

Figura 3 – Gestão por Indicadores



Fonte: Martins e Neto (1998)

Conclui-se, assim, de acordo com Martins e Neto (1998, p.309) “que a evolução da gestão da qualidade, por indicadores, tem tornado essa nova filosofia de gestão uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam num contexto cada vez mais competitivo”.

2.3.1.5 Reflorestamento Florestas Nativas e/ou Plantadas

De acordo com Carvalho, Soares e Valverde (2005), o Brasil possui uma área florestal significativa, seja de nativas ou plantadas. A parte de nativas, susceptível de manejo, é de aproximadamente 450 milhões de hectares, compreendida pelas áreas de Unidades de Conservação da categoria de uso sustentável sob o poder público como as Reservas Extrativistas, as Reservas de Desenvolvimento Sustentável e as Florestas Nacionais, Estaduais e Municipais, e sob a iniciativa privada, as Reservas Legais das Propriedades Rurais e as de Produção das indústrias.

“As florestas, mais do que matéria-prima, são um ativo de alta liquidez. O Brasil, além de possuir a segunda maior cobertura florestal do mundo, desenvolveu tecnologia avançada para a exploração de florestas e para a transformação industrial da madeira” (JUVENAL E MATTOS, 2002, p.5). Mas, devido ao iminente déficit de oferta interna de madeira, a necessidade de reflorestamento é ativada:

A situação no Sul/Sudeste/Nordeste é diferenciada por ter sido a cobertura florestal original dessas regiões explorada à exaustão e por ter se reduzido o ritmo dos reflorestamentos. Na região Norte, onde ainda há uma grande extensão de florestas nativas, o problema que se coloca é a exploração sustentável dessas florestas, envolvendo proteção às espécies ameaçadas, métodos de exploração menos invasivos e aumento de produtividade no processamento industrial. De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), a partir de 2004, parte da indústria brasileira processadora de madeira terá obrigatoriamente que importar sua matéria-prima principal. O reflorestamento, fundamental para o crescimento e competitividade da cadeia madeireira, teve sua expansão limitada pela ausência de fontes de financiamento adequadas, tendo se restringido, após o fim do Fundo de Incentivo Setorial (Fiset), em 1987, basicamente, às indústrias de celulose e papel, siderúrgica e de painéis de madeira. (JUVENAL E MATTOS, 2002, p.7)

Tendo isso em vista, a consultoria de reflorestamento de florestas (seja plantadas e/ou nativas) é um trabalho extremamente estratégico. De acordo com Juvenal e Mattos (2002), as florestas nativas correspondem a 98% da cobertura florestal com potencial produtivo no Brasil e, caso exploradas de forma sustentável, representam uma importante fonte de geração de renda e de empregos. Já em relação as florestas plantadas, o Brasil situa-se entre os 10 maiores países em florestas plantadas no mundo.

Nessa perspectiva, vale ressaltar a complexidade de um trabalho de consultoria na área de reflorestamento de florestas nativas. De acordo com Mendonça (2005), é preciso entender a dinâmica das florestas e os processos ecológicos que regem o funcionamento das mesmas. Cada espécie ou grupo de espécies pode ter uma exigência maior de nutrientes, pode requerer um grau maior ou menor de luminosidade, de água e pode ter relações com outras espécies e relações com indivíduos de sua própria espécie fundamentais para seu crescimento e reprodução.

De acordo com Cury e Carvalho Jr. (2011, p.19-72) as etapas de uma consultoria de reflorestamento seriam:

1. Avaliação da área: deve-se avaliar o estado de degradação ambiental baseados no uso do solo, a formação florestal da região, o grupo ecológico que as espécies pertencem etc.;
2. Escolha da técnica:
 - O Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), independente da técnica escolhida, estabelece por meio da Resolução número 429 que as medidas de recuperação devem observar seis requisitos necessários: 1. A proteção das espécies nativas mediante isolamento ou cercamento da área a ser recuperada; 2. Adoção de medidas de controle e erradicação de espécies vegetais exóticas invasoras; 3. Adoção de medidas de prevenção, combate controle do fogo; 4. Adoção de medidas de controle da erosão, se necessário; 5. Prevenção e controle do acesso de animais domésticos e/ou exóticos; e 6) Adoção de medidas para conservação e atração de animais nativos dispersores de sementes.
 - As técnicas podem ser: regeneração natural (abandono da área e condução da regeneração natural), plantio de mudas (plantio em linha, plantio em ilhas, adensamento e enriquecimento) e semeadura direta (plantio direto com plantadeira, plantio direto com vincón/tornado e plantio manual).
3. Manutenção e monitoramento: as bases para sucesso da técnica escolhida são um bom planejamento, execução e manutenção, pois dependendo da estratégia de recuperação adotada, são necessárias algumas ações para potencializar o restauro.

2.3.1.6 Silvicultura de Precisão

De acordo com Maeda et al (2014), o aumento da demanda por produtos florestais, associados com os aumentos dos custos de produção e a exigência do mercado por produtos de origem certificada, tem requerido dos produtores maior eficiência no gerenciamento dos fatores de produção e nos usos de insumos, para tornar a produção florestal sustentável.

O manejo florestal sustentável é definido como a administração da floresta para obtenção de benefícios econômicos e sociais, respeitando-se os mecanismos de sustentação do ecossistema. Essa atividade, desenvolvida em florestas nativas e não-homogêneas, implica a realização de uma exploração planejada, aplicando tratamentos silviculturais a floresta e com a extração de espécies previamente selecionadas (JUVENAL E MATTOS, 2002, p.9)

“Para o atendimento das exigências desse novo mercado, a Silvicultura de Precisão vem sendo preconizada como uma alternativa a silvicultura tradicional como uma nova forma de manejo florestal” (MAEDA et al, 2014, p. 468). Ainda, segundo o autor, a silvicultura de precisão pode ser entendida abaixo:

O termo silvicultura de precisão tem significados diferentes para diferentes especialidades. Para um melhorista florestal pode significar selecionar uma espécie/clone adequada para determinado ambiente, enquanto que para um industrial que processa a madeira, significa manejar a floresta para a obtenção de madeira visando atender a qualidade requerida pelo mercado. Para um ambientalista significa ser capaz de manejar uma floresta para otimizar os benefícios ambientais. Para um especialista em adubação significa aplicar nutrientes nas quantidades requeridas para o adequado desenvolvimento das plantas conforme a variabilidade na oferta dos mesmos nos locais de desenvolvimento das árvores (MAEDA, et al, 2014, p.469)

De acordo com Ribeiro (2000, apud Maeda et al, 2014, p.469), algumas das áreas que podem ser beneficiadas pelo manejo florestal com base nos princípios da silvicultura de precisão, e que fazem da consultoria nesta área algo extremamente estratégico, são:

Avaliação do potencial produtivo do solo e de susceptibilidade a erosão; aplicação de insumos (fertilizantes, corretivos e defensivos – herbicidas, fungicidas, inseticidas, etc.); locação de estradas; inventário; monitoramento da saúde dos talhões e, ou, árvores individualmente; seleção dos indivíduos e da época ideal para operações de desbaste; otimização da sequência de exploração, tendo em vista os mapas de produtividade e as condições climáticas e de piso; mapeamento dos talhões; prevenção e combate a incêndios florestais; manejo de paisagens, com aprimoramento dos critérios para estabelecimento dos plantios, evitando-se a proximidade de talhões com mesmo clone e formação de corredores de corte raso; atendimento a legislação no que se refere ao mapeamento das áreas de preservação permanente e de reserva legal; e criação de corredores que conectam fragmentos florestais nativos.

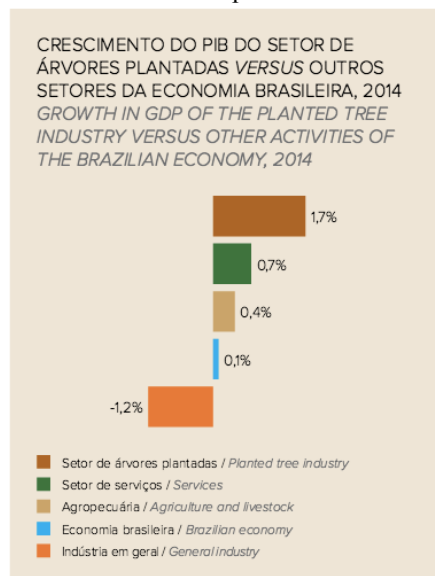
Como a atividade de silvicultura de precisão pode envolver inúmeras ações uma consultoria na área depende do objetivo e, assim, não é possível enumerar etapas corretas para uma consultoria na área.

2.4 O SETOR FLORESTAL BRASILEIRO

De acordo com Carvalho, Soares e Valverde (2005, p.105), “ o setor florestal pode ser conceituado como parte da sociedade relacionada ao uso dos recursos silvestres ou florestal. Ele se relaciona especialmente ao uso da fauna (exceto peixe) e dos recursos da flora, em particular, das florestas naturais ou plantadas”.

Tal setor é de grande importância para a economia brasileira: “o PIB do setor brasileiro de árvores plantadas cresceu 1,7% em 2014” (IBÁ, 2015, p.43). O crescimento do PIB do setor é mostrado na figura abaixo:

Figura 4 – Crescimento do PIB do setor de árvores plantadas versus outros setores da economia brasileira, 2014



Destaca-se o contraste entre o crescimento de 1,7% contra a retração de 1,2% da indústria em geral; o crescimento 17 vezes maior do que o PIB brasileiro (0,1%) comprova a importância do setor. “Em termos marginais, cada hectare de árvores plantadas adicionou R\$7,8 mil ao PIB nacional, em 2014. Para efeito de comparação, o complexo soja – importante referência nacional – adicionou R\$4,9 mil/ano por hectare plantado, enquanto a pecuária, R\$2,7 mil/ano” (IBÁ, 2015, p.43).

Ainda, a indústria de papel e celulose, produtos como carvão vegetal, painéis de madeira e serrado contribuem para a economia brasileira e fazem do Brasil um *player* importante do mercado mundial de produtos florestais, seja como produtor, consumidor ou exportador. Para se ter noção da grandeza da área destaca-se aqui dados do setor de Papel e Celulose:

São 220 empresas com atividade em 540 municípios, localizados em 18 Estados; 2,2 milhões de hectares de florestas plantadas para fins industriais; 2,9 milhões de hectares de florestas preservadas; 2,7 milhões de hectares de área florestal total certificada; exportações: US\$6,7 bilhões; saldo comercial: US\$4,7 bilhões; impostos pagos: R\$3,5 bilhões; emprego: 128 mil empregos diretos (indústria 79 mil, florestas 51 mil) e 640 mil empregos indiretos (BRACELPA, 2014, p.3)

Para Valverde et al. (2005), a participação do setor florestal na economia do Brasil vem alcançando ampla mudança estrutural motivada, principalmente, em função da posição

assumida pelo próprio governo brasileiro em relação à importância que o recurso florestal renovável possui para o adequado desenvolvimento do país.

A questão florestal no Brasil, em geral, é abordada parcialmente, através dos diversos setores que utilizam a madeira como insumo principal – frequentemente o de celulose e papel –, ou sob a perspectiva ambiental. Observa-se, contudo, que o setor florestal e a atividade de extração de madeira possuem uma dinâmica específica, determinada pela oferta de madeira e pela produtividade das florestas. Ainda que cada um dos produtos florestais possua um mercado próprio, as condições para o seu desenvolvimento estão associadas à base florestal, tornando-os interdependentes (JUVENAL E MATTOS, 2002, p.5)

De acordo com o relatório IBÁ (2015, p.15), os principais produtos da atividade florestal brasileira são:

Celulose, diversos tipos de papel – para embalagens, de imprimir e escrever, papel-cartão, para fins sanitários, imprensa e especiais –, painéis de maneira reconstituídos, pisos laminados, painéis compensados, móveis, demais produtos sólidos de madeira, carvão vegetal e outras biomassas para fins energéticos. As empresas do setor vêm intensificando ainda mais os investimentos para o desenvolvimento de bioprodutos inovadores, essenciais para atender a demanda futura da população por alimento, água, terra e energia.

O setor florestal de árvores plantadas reúne uma gama de empresas, investidores e empreendedores que atuam “desde o fornecimento de insumos e máquinas específicas para a atividade florestal, passando pela prestação de serviços especializados até a transformação da madeira em bens intermediários e finais” (IBÁ, 2015, p.15).

Por fim, de acordo com Soares, Souza e Silva (2008), cabe destacar que o setor florestal contribui para o meio ambiente por manter o equilíbrio dos ecossistemas naturais, regular o clima global, conservar os recursos hídricos, proteger a biodiversidade e os ecossistemas florestais (conservação da fauna e flora), reduzir o nível de desmatamento ilegal e o impacto sobre as florestas nativas através das florestas plantadas, regularizar os fluxos de água para evitar erosão e, além disso, é uma fonte de biodiversidade e de contribuição para sua manutenção.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho, seja ele acadêmico ou não, refere-se a forma como este foi realizado. Para atingir de forma satisfatória o objetivo geral desse trabalho foi necessário percorrer o melhor caminho e: “analisar a empresa Innovatech Negócios Florestais do ponto de vista de suas condições competitivas e do seu desempenho operacional”.

A pesquisa em questão pode ser entendida através de um paradigma do positivismo. Isso acontece porque a mesma pode ser percebida através do realismo, é objetiva e coletada através de pesquisas e questionários estruturados. “De acordo com o paradigma positivista, segue-se, em geral, uma lógica hipotético-dedutiva, isto é, a partir de um conhecimento prévio, são identificadas lacunas, questões não respondidas. Para essas questões, são geradas hipóteses, que são possíveis respostas as questões levantadas” (SACCOL, 2009, p.18).

A lógica desse trabalho seguiu razão dedutiva. De acordo com Birochi (2012), a lógica dedutiva é um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica – é aquela do geral para o específico. No estudo em questão, a estrutura conceitual de competitividade e o instrumento de pesquisa do NIEPC já estão consolidados e foram objetos de teste na organização Innovatech Negócios Florestais.

Além disso, a abordagem dessa pesquisa é considerada qualitativa. Na visão de Yin (2001) a abordagem qualitativa se fundamenta em descrições detalhadas, por este motivo classificamos a abordagem da análise de dados utilizada como tal, considerando que se analisou a coleta documental e as questões coletadas na entrevista. A abordagem qualitativa é apropriada para proposição de planos, quando se trata de construir uma intervenção.

Esse estudo de abordagem qualitativa desenvolveu-se a partir de um estudo de caso. De acordo com Godoy (2005, p.6) o estudo de caso “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Para Cesar (2005, p.3) nos diz que “o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais”. A autora ressaltou que neste procedimento supõe-se que pode-se adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Assim, um estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário.

Esta pesquisa tem caráter descritivo e a caracterização temporal se deu através do estudo transversal único devido às informações serem obtidas apenas uma única vez através das entrevistas. De acordo com Gil (2002, p.70), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo

descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

O presente estudo baseou-se em dados primários, documentos internos da empresa, e secundários, que posteriormente foram coletados. A coleta de dados foi realizada de duas maneiras: através de uma entrevista semiestruturada, realizada com o auxílio do instrumento do NIEPC (este, já explicado no tópico 2.2 deste trabalho e disponível nos anexos) e, também, através de documentos disponibilizados pela empresa-estudo.

3.1 ESTRUTURA DE TRABALHO

Para que a metodologia desse trabalho seja entendida por completo a seguir apresentamos as etapas de realização da pesquisa:

ETAPA 1: escolha da empresa em questão – a Innovatech Negócios Florestais – e primeiro contato com a mesma. A empresa foi escolhida devido aos seguintes fatores: 1. Facilidade de acesso aos dados 2. Proximidade da pesquisadora com a organização; e 3. Claro interesse da empresa-estudo na realização de tal trabalho, tendo em vista o auxílio que o instrumento proporciona à construção da estratégia organizacional. O primeiro contato com tal organização ocorreu em junho deste ano e iniciaram-se as próximas etapas.

ETAPA 2: segundo contato com a empresa para esclarecer possíveis dúvidas e indicação do escopo do projeto. Neste momento foi explicado, de forma mais precisa, o objetivo deste trabalho, as entregas que seriam realizadas, além de delimitar obrigações da empresa-estudo e da pesquisadora. Além disso, apresentou-se e validou-se um cronograma prévio para conclusão desta pesquisa.

ETAPA 3: aplicação do instrumento. Nesta etapa aplicou-se o instrumento NIEPC com uma população representada por 6 pessoas da empresa. De acordo com Malhotra (2005, p.258), “uma população é o total de elementos que compartilham algum conjunto comum de características. Cada projeto de pesquisa de marketing tem uma população singularmente definida, que é descrita em termos de parâmetros.”.

A população alvo desse trabalho foi entendida como todos os colaboradores da empresa-estudo. A escolha dos membros que participariam da entrevista realizou-se através uma técnica não-probabilística. Segundo Malhotra (2005, p.262) nos diz que, “a amostragem não-

probabilística depende do julgamento pessoal do pesquisador, em vez do acaso, na escolha dos elementos da amostra. (...). Na amostragem probabilística, os elementos são escolhidos por chance, ou seja, aleatoriamente”.

Neste caso em específico os membros escolhidos para participar das reuniões foram aqueles que tivessem conhecimento estratégico das operações da organização, que conseguissem participar de um exercício dialogado saudável e que pudessem complementar informações e ideias. Assim, tal amostragem pode ser caracterizada como amostragem não-probabilística intencional, pois envolveu diretamente o julgamento desta pesquisadora. Por fim, os membros escolhidos foram: o CEO – Diretor Presidente, o Diretor Executivo, o Consultor de Inovação, a Coordenadora Administrativa, a Analista Administrativa e o Analista Florestal Trainee.

A coleta de dados foi realizada através do instrumento do NIEPC e através de documentos disponibilizados pela empresa. Quanto ao instrumento do NIEPC, ressalta-se que, na coleta de dados, as notas das categorias de análise presentes no instrumento devem ser um consenso entre os membros presentes na reunião e variam de um (cenário péssimo) a cinco (cenário ótimo).

ETAPA 4: etapa de análise dos dados. Nesta etapa realizou-se a análise dos dados coletados nas duas reuniões presenciais na empresa-estudo. Tal análise foi realizada com base em estudos anteriores já realizados pelo grupo de pesquisa NIEPC (aqueles onde já havia sido aplicado o instrumento em questão) e em base em dados internos disponíveis pela empresa. Ressalta-se que as análises realizadas seguiram o raciocínio desta pesquisadora.

ETAPA 5: revisão e entrega do trabalho.

3.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações deste trabalho são:

- a) A escassez de informações sobre a área de negócios florestais;
- b) A dependência de disponibilidade de tempo da empresa-estudo (a Innovatech Negócios Florestais) para realização de entrevistas; e
- c) A necessidade de informações gerenciais exclusivas da empresa. É necessário criar um vínculo de confiança entre pesquisador e organização para que as informações e relatórios sejam disponibilizadas quando necessário.

4 ANÁLISE

Neste tópico será apresentada a Innovatech Negócios Florestais detalhadamente e os resultados obtidos na pesquisa de campo.

4.1 A INNOVATECH NEGÓCIOS FLORESTAIS – EMPRESA ESTUDO

A Empresa Innovatech Negócios Florestais, fundada em julho de 2012 por dois sócios que possuem vivência no mundo de grandes corporações e multinacionais, é uma empresa de desenvolvimento, integração e gerenciamento de negócios florestais e agronegócios, que possui como principais fundamentos a **inovação e tecnologia**. Neste ano a empresa completará 3 anos de funcionamento e atualmente conta com 10 funcionários contratados, além daqueles que são terceirizados dependendo da consultoria a ser realizada. Em 3 anos de negócio a organização já realizou consultorias para empresas como a ASPERBRAS, Columbia Energia Florestal e Grupo Bertin. Possui ainda a bagagem e a experiência de seus profissionais oriundos de empresas florestais de ponta tais como: Champion, Amcel, International Paper, Suzano e Arborgen, que ocuparam desde funções operacionais, gerenciais, de liderança e direção de negócios florestais nas ultimas duas décadas.

O modelo de gestão adotado baseia-se nos princípios de governança do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), o que faz com que a empresa possa oferecer produtos inovadores e completos, que atendam às expectativas dos clientes. A organização possui duas Unidades de Negócio: **Gestão e Consultoria**, que são suportadas por uma estrutura matricial focada em Inovação e Tecnologia. Constantemente a empresa e seus colaboradores buscam e desenvolvem soluções inovadoras para o portfólio, ofertadas como diferenciais, tanto em consultorias como na gestão de projetos e operações de parceiros ou de alianças estratégicas.

Figura 5 – Estrutura Matricial Innovatech Negócios Florestais



Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

A estrutura organizacional da empresa, baseada nos princípios do IBGC pode ser vista abaixo:

Figura 6 – Organograma Innovatech Negócios Florestais

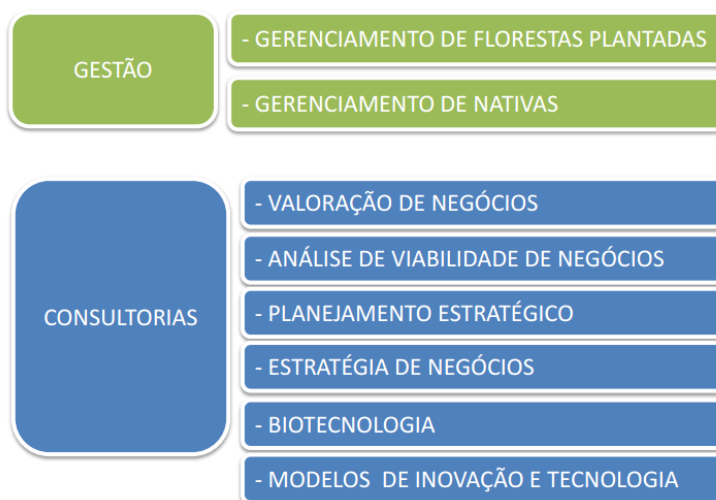


Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

Assim sendo, o teu corpo de colaboradores é formado pelos sócios acionistas + diretor presidente + diretores executivos por unidade de negócios + gestão florestal, inovação e tecnologia, consultoria e administrativo. Os conselhos fiscais, consultivos e a auditoria externa e interna são “áreas” de apoio ao funcionamento da empresa formadas por empresas contratadas e/ou colaboradores.

Como mencionado, a empresa trabalha com duas unidades de negócio (produtos): a gestão de ativos florestais e consultorias no mesmo ramo. Conforme demonstrado na figura a seguir, podemos verificar que a unidade de negócio Gestão trabalha com o gerenciamento de florestas plantadas e o gerenciamento de florestas nativas. Já a unidade de negócio Consultorias trabalha com consultorias para auxiliar na valoração de negócios, na análise de viabilidade de negócios, no planejamento estratégico de empresas, na elaboração das estratégias de negócios, na área de biotecnologia e em modelos de inovação e tecnologia.

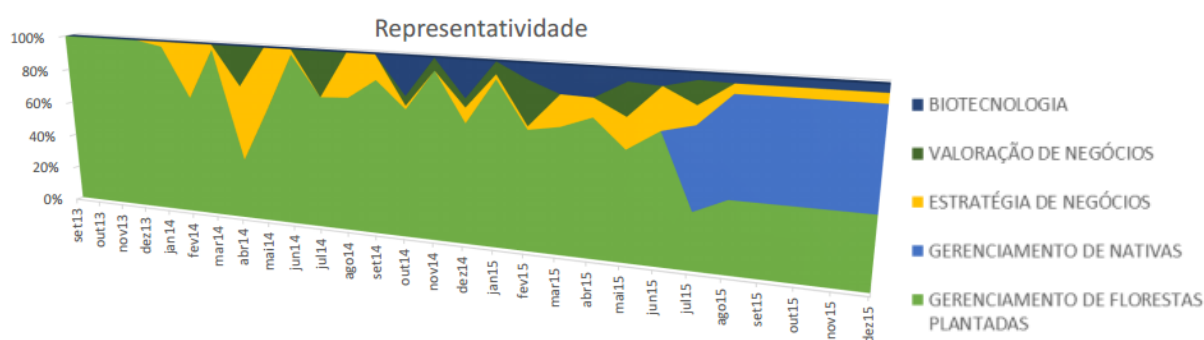
Figura 7 – Unidades de Negócio e produtos ofertados na Innovatech Negócios Florestais



Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

Dentre estas atividades desenvolvidas, a empresa realizou um estudo histórico para verificar quais de seus serviços possuíam maior representatividade em termos de volume de atividades. Ainda foi realizada uma projeção para os próximos meses deste ano, 2015, considerando a demanda de mercado já prevista e o desejo da empresa em trabalhar com suas atividades mais rentáveis. Pode-se perceber (Figura 8) que a empresa atualmente trabalha mais na área de gestão de florestas plantadas e no futuro gostaria de equilibrar esta atividade com a gestão de florestas nativas.

Figura 8 – Representatividade de atividades em termos de volume da empresa Innovatech Negócios Florestais



Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

A formação de preços das duas unidades de negócio é realizada através da soma de dois blocos: o rateio de despesas fixas da empresa (respeitando os centros de custo utilizados para cada atividade) e a soma das despesas variáveis que tem seus valores dependentes do tamanho do projeto desenvolvido e da quantidade de esforços/recursos necessários.

Figura 9 – Variáveis utilizadas na formação de preços

GESTÃO:	CONSULTORIA:
1 – FIXO - ADMINISTRAÇÃO FLORESTAL	1- FIXO - ESFORÇO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS
2 – VARIÁVEL – PERFORMANCE DE REDUÇÃO DE CUSTOS E AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	2 – VARIÁVEL: PERFORMANCE DO PROJETO (CASO A CASO)

Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

Além disso, a empresa atua principalmente na região sul, sudeste e nordeste. A escolha por essas regiões se dá pela concentração de agronegócio na mesma (principalmente Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Maranhão) e pelo fato de a área de consultoria ambiental ter um grande mercado potencial em São Paulo devido aos problemas ambientais enfrentados no estado.

Conforme consta na Figura 10, a distribuição das unidades de negócio por região e pelos principais clientes atendidos constam na figura abaixo:

Figura 10 – Áreas de atuação empresa Innovatech Negócios Florestais

		REGIÕES				
CLIENTES	OPORTUNIDADES	SP	MS	PR	MT	MA
	EMPRESA P&C					
	EMPRESA MDF					
	INVESTIDORES					
	FAZENDEIROS					
	OUTROS SETORES					

Gestão Florestal
 Consultoria

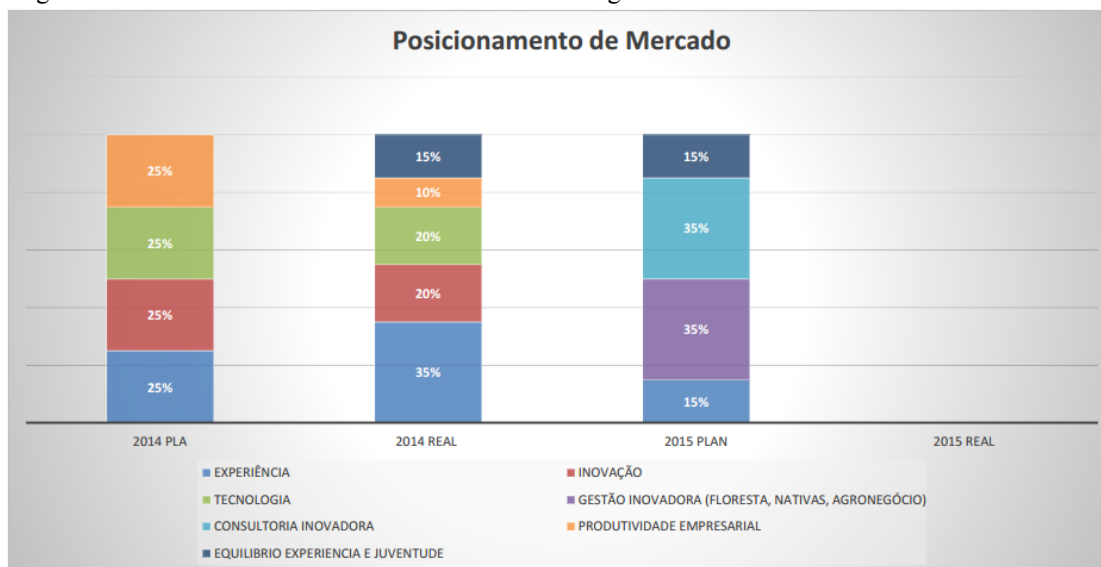
Fonte: Innovatech Negócios Florestais

Por fim, em um estudo de mercado realizado pela empresa no ano de 2014, foi detectado que o posicionamento da marca estava centrado principalmente em um valor/característica: equilíbrio entre experiência e juventude. Isto ocorre, pois, apesar de ser uma empresa jovem, as pessoas que a compõem são renomadas no mercado e possuem grande experiência na área.

Sabe-se que no ramo da consultoria e da gestão um dos principais atributos procurados nas empresas prestadoras do serviço é a experiência no ramo de atuação. Porém, com o alto grau de competitividade do mercado atual, cada vez mais tem sido exigido dos consultores um grau de inovação na gestão e na solução apresentada no final da execução do serviço. Neste

ínterim, a empresa quer buscar ao longo do ano de 2015 um equilíbrio principalmente entre sua experiência e seus atributos de gestão inovadora (vide figura 11).

Figura 11 – Posicionamento de mercado Innovatech Negócios Florestais



Fonte: Innovatech Negócios Florestais (2015)

4.1.1 Visão, Missão e Valores

Pereira (2010, p.87) define visão como “uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Neste ínterim, a **visão** da empresa foco do estudo é “ser referência no setor de Base Florestal e estar entre as melhores empresas de consultoria e gestão de negócios florestais do Brasil até 2017”.

Para Motta (2004 apud Wosniak e Rezende, 2012), missão é uma ferramenta preciosa para estimular o uso de novas estruturas de ação e novos dispositivos administrativos. Na visão de Pereira (2010, p.81), missão é razão de ser e o propósito da empresa, representando o negócio onde ela se localiza.

A **missão** da Empresa Innovatech Negócios Florestais é “contribuir com a competitividade dos setores de Base Florestal e do Agronegócio através da oferta de modelos de gestão e consultorias inovadoras que garantam retornos aos acionistas, colaboradores, clientes e parceiros, segundo um padrão ético de conduta e buscando a sustentabilidade do nosso negócio e de clientes”.

Os **valores** da organização devem representar “os princípios e questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenha forte influência no seu modelo de gestão” (OLIVEIRA, 2009, p. 76). Já, para Pereira (2010, p.74) utilizam-se os valores da organização, através do termo declaração de valores, sendo definidas como: “crenças, princípios, políticas, filosofias e ideologias de organização. Os valores compreendem os elementos, que todos os colaboradores abraçam, onde a organização acredita se sustentar”.

Os valores da empresa estudada são:

Time de Excelência – Somos colaboradores capacitados e motivados por objetivos comuns, com o foco do cliente e com equilíbrio entre jovens talentos e experiência executiva profissional;

Inovação – Buscamos condições para aprimorar ideias através de cooperação, alianças estratégicas, conhecimento compartilhado, novas tecnologias e novas aplicações para evoluir na criação de valor, competitividade e sustentabilidade das organizações;

Relações de Qualidade – Construimos relação de qualidade entre pessoas, sejam elas clientes, colaboradores, parceiros, comunidade e acionistas. Por isso nossas práticas estão alinhadas aos nossos valores; o que pensamos, falamos e acordamos;

Resultados – Para a garantia de resultados superiores e sustentáveis, realizamos análises profundas e imparciais, que permitem recomendações estratégicas. Acompanhamos a implementação e, quando necessário, reconhecemos identificamos e atuamos em desvios que permitem agilidade em eventuais correções de rotas.

4.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO NIEPC

Esta etapa do trabalho consistiu na aplicação do diagnóstico de organizações complexas e ocorreu em duas reuniões distintas realizadas nos dias 11 e 17 de setembro de 2015, com encontros aproximados de quatro horas cada. Os participantes das reuniões, e seus respectivos cargos, são: João Comério (CEO – Diretor Presidente), Robinson Cannaval (Diretor Executivo), Luiz Fellipe Arcalá (Consultor de Inovação), Katia Rodrigues (Coordenadora Administrativa), Sabrina Cristina (Analista Administrativo) e Jonathan Toledo (Analista Florestal Trainee).

Utilizou-se como material de apoio os 13 quadros de diagnósticos (anexo A deste trabalho), que foram impressos e distribuídos para cada um dos participantes. No primeiro dia foi repassado o objetivo do trabalho e os resultados esperados, bem como a dinâmica de

aplicação do instrumento. Também foram discutidos os quadros de controle de produção, desenvolvimento de novos produtos, desempenho operacional, equipamentos e tecnologia, fábrica (instalações), gestão ambiental e investimentos. No segundo dia, foram abordados os quadros de diagnóstico referentes organização e cultura, planejamento da produção, programação da produção, saúde e segurança, tempo de ciclo e qualidade.

Os resultados obtidos serão apresentados inicialmente separados pelos quadros de diagnóstico na mesma ordem em que foram aplicados, sendo feito um comentário dos resultados obtidos. As principais evidências coletadas e as ideias de melhoria levantadas, também serão apresentadas. As evidências foram recolhidas durante a aplicação do instrumento de diagnóstico pela pesquisadora, conforme foram sendo apresentadas pelos participantes durante as discussões.

4.2.1 Controle da produção

A categoria de análise Controle da Produção visa garantir que as ordens de produção sejam cumpridas corretamente. De acordo com Slack et al (2008) o controle é capaz de lidar com as diferentes variáveis que influenciam a execução de um determinado plano; além disso, é responsável pelos ajustes que permitirão que a produção atinja os objetivos estabelecidos no planejamento da produção. Na empresa em questão o controle da produção é tido como satisfatório e a análise de tal categoria pode ser vista abaixo:

Quadro 2 – Categoria de Análise Controle da Produção

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	2	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza um serviço de excelência para o cliente, mas, segundo os participantes da reunião o custo do processo produtivo interno não é controlado corretamente, ou seja, são melhores no trabalho executado do que no trabalho internamente; • O ano de 2015 iniciou-se praticamente sem planos de conta. Isso já está sendo alterado devido a uma mudança no ERP organizacional; • Falta amadurecimento da empresa na maneira de olhar os custos e gerenciá-los de forma correta. <p style="text-align: right;">Cont.</p>

Cont.

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> A empresa possui controles que permitem identificar pontos de melhoria; As ferramentas existentes e disponíveis são planejadas a ponto de permitir flexibilidade.
QUALIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> A informação existe mas a mesma não está em ponto ideal para permitir detectar melhorias durante o andamento da consultoria.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 2, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Cruzar os dados de custos com o planejamento estratégico da empresa. Existe falta de comunicação e esta seria uma solução;
- B) Acompanhar o andamento do processo produtivo com mais frequência, ou seja, controlar em tempo real. Ressalta-se aqui o capital humano existente na empresa, que é pequeno. Assim, falta apoio administrativo para acompanhamento de projetos;
- C) Melhorar as ferramentas de controle de custo do processo produtivo;
- D) Padronizar *reports* de custeio de projeto;
- E) Atualizar semanalmente o controle do projeto/consultoria. Esta atualização deve ser realizada pelo líder do projeto.

4.2.2 Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)

O desenvolvimento de novos produtos é parte da estratégia empresarial. De acordo com Moreira (2006, apud Moreira, 2011, p.65) “o investimento para desenvolver um novo serviço geralmente é menor do que o desenvolvimento de um novo bem; entretanto, o setor de serviços tem na intangibilidade de seu produto a justificativa para a negligência no desenvolvimento de novos serviços costumeiramente implantados na base da tentativa e erro”. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a necessidade de desenvolvimento de novos serviços engloba a aprovação inicial do conceito de serviço, a demanda, a pressão do mercado e a ação dos concorrentes.

Na empresa em questão – Innovatech Negócios Florestais – o desenvolvimento de novos produtos é tido, também, como satisfatório e a análise de tal categoria pode ser vista abaixo:

Quadro 3 – Categoria de Análise Fatores de Resultado

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> A empresa consegue desenvolver novos produtos, que contribuem para a redução de custos, mas ainda não consegue obter retornos/resultados positivos. Sabe-se que tais resultados conseguirão ser vistos com o tempo tendo em vista que a empresa é jovem.
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> Realizam desenvolvimento de novos produtos, mas não de forma extremamente ágil; O processo de DNP não se reveste de muitas dificuldades, ou seja, o desenvolvimento é realizado de forma fácil e descomplicada.
QUALIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> Às vezes o novo produto desenvolvido não tem a aceitação do cliente. Realizam o processo de DNP de forma correta mas, no momento final, o consumidor acaba por não fechar a consultoria; Utilizam parcerias estratégicas, modelo de gestão replicável e plataformas comuns para agilidade do processo; Não usufruem de todos os benefícios dos softwares existentes (como o ContaAzul e o SharePoint); Buscam métodos de melhoria constantemente, mas se confrontam com barreiras de recurso e tempo de existência da organização.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 3, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- Começar a realizar o DNP a partir de métodos que permitam o controle de resultados. Reduzem custos mas não aumentam receitas; atualmente o DNP é desenvolvido pela experiência do colaborador no mercado, o que não necessariamente reflete a melhor opção para a empresa.
- Realizar treinamentos visando a melhoria do uso dos processos e *softwares* existentes para, assim, reduzir retrabalho e desenvolver produtos para o mercado de forma correta.

4.2.3 Desempenho Operacional

O desempenho operacional é o resultado da busca pelo aumento da produtividade, qualidade, inovação e lucratividade (SCHULZ, 2008). Como dito por Moreira (1996, p.600) a produtividade pode ser definida como “dado um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção”.

Para a organização em questão, Innovatech Negócios Florestais, a categoria de análise Desempenho Operacional é a que a empresa mais peca em atuação. A análise de tal categoria pode ser vista abaixo:

Quadro 4 – Categoria de Análise Desempenho Operacional

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	2	<ul style="list-style-type: none"> • As ferramentas existentes contribuem para a redução de custo organizacional, mas, ainda assim, não conseguem ter desempenho ótimo em custo; • Trabalha-se em cima dos custos, mas o cenário econômico atual tem impactado diretamente a tomada de decisão interna; • Não conseguem melhorar de forma efetiva o desempenho operacional.
FLEXIBILIDADE	2	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem indicadores de desempenho como “tempo de resposta para elaboração de proposta”, “prazo de entrega” e “qualidade”, mas não medem a satisfação do cliente em relação ao que ele recebe; • Realizam com pouca frequência verificações e aperfeiçoamento de desempenho.
QUALIDADE	2	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de avaliação são falhos e não conseguem atender de forma concreta a melhora contínua. A mesma é realizada através do <i>feeling</i> do colaborador; • Realizam consultorias de qualidade mas não conseguem monitorar corretamente o desempenho operacional.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 4, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- Contratar uma pessoa que focaria na alocação correta e acompanhamento de recursos financeiros;
- Melhorar controles internos (reduzir o número de softwares de controle e, consequentemente, melhorá-los);
- Diminuir e padronizar os processos produtivos. Deixar somente aqueles processos essenciais e estratégicos;
- Criar cultura de troca de informações contínua;
- Verificar e aperfeiçoar os indicadores de desempenho operacional existentes. Definir corretamente tais indicadores, coloca-los em um processo, conscientizá-los e criar metas individuais e coletivas em cima dos mesmos que afetariam a remuneração variável;
- Melhorar o relacionamento com clientes;

g) Amadurecer *reports* internos e repasses para os clientes.

4.2.4 Equipamentos e Tecnologia

A categoria de análise Equipamentos e Tecnologia” pode ser definida, de acordo com Greenwood (2008, apud Piana e Erdmann 2010, p.4) como “a cuidadosa combinação de controles computacionais, comunicações, processos de manufatura e equipamentos relacionados, que permitem ao setor produtivo responder de forma rápida, econômica e integrada às mudanças significativas no seu ambiente operacional”.

A análise da empresa-estudo nos mostra satisfação com os equipamentos e as tecnologias existentes e nos mostra, também, que as mesmas permitem, de modo geral, a realização do processo produtivo de forma facilitada. Tal análise pode ser vista no Quadro abaixo:

Quadro 5 – Categoria de Análise Equipamentos e Tecnologia

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto em processos internos (dia-a-dia de trabalho) quanto externos (tecnologia para realização de consultorias) se investe em tecnologia de forma frequente; • Não faltam ferramentas que permitam a melhora no processo produtivo; • Percebem redução de custo no processo produtivo de acordo com equipamentos e tecnologias existentes.
FLEXIBILIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • Falta treinamento aos colaboradores para que os mesmos consigam utilizar os equipamentos corretamente; • O conhecimento de procedimentos e processos é incompleto.
QUALIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • Os equipamentos e tecnologias contribuem para um melhor estágio tecnologicamente, mas não necessariamente permitem maior rapidez na produção; • Falta de treinamento.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 5, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- Treinar consultores, membros da empresa e todos envolvidos de alguma forma no processo produtivo;

- b) Pesquisar empresas que facilitem e agilizem o abastecimento/fornecimento de equipamentos e tecnologias necessárias como *tonner*, *scanner*, identificador de chamada etc.

4.2.5 Fábrica (Instalações)

A categoria de análise Fábrica, para organizações de serviço, refere-se ao ambiente de trabalho, ou seja, as instalações da empresa. Considerando como fábrica o ambiente onde ocorre o processo produtivo, que seja de um bem ou de um serviço, Schultz (2008, apud Piana e Erdmann 2010, p.4) afirma que a organização e a acessibilidade do ambiente de trabalho são aspectos fundamentais na gestão da produção, capazes de proporcionar desempenho mais ágil e eficaz através da sinergia criada entre as partes.

A localização do ambiente produtivo deve levar em consideração a capacidade, a demanda, e fatores locais como infraestrutura, aspectos ambientais, a rede de suprimentos, entre outros. Além disso, o layout necessita adequar-se ao processo produtivo, observando-se o espaço necessário para cada atividade, os equipamentos e as pessoas envolvidas. Por fim, tanto a localização das instalações como o layout das organizações prestadoras de serviços devem ser devidamente estudados e estrategicamente definidos, pois a negligência pode acarretar aumento de custos, queda de produtividade e insatisfação dos clientes (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2000).

A análise da empresa em questão – Innovatech Negócios Florestais – referente a fábrica (instalações) pode ser vista abaixo. Ressalta-se aqui que a localização do escritório é na cidade de Campinas – São Paulo, em um prédio comercial e de fácil acesso.

Quadro 6 – Categoria de Análise Fábrica (Instalações)

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	4	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenções necessárias nas instalações da empresa são realizadas de forma corretiva (não preventiva); • A localização permite diminuição de custos pois é extremamente estratégica. <p style="text-align: right;">Cont.</p>

Cont.

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe espaço suficiente, o que acaba prejudicando o dia-a-dia de trabalho; • Se todos os recursos humanos da empresa trabalhassem no escritório da empresa, o espaço não seria suficiente. Destaca-se: consultores trabalham externamente.
QUALIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Há retrabalho em processos administrativos (aspectos como impressora e limpeza do local são críticos).

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo em vista a mudança de localização da empresa que tem previsão para ocorrer em dezembro deste ano, 2015, algumas necessidades referentes às instalações já irão ocorrer. Mas, ainda assim, com base no Quadro 6, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Alterar a limpeza das instalações de semanalmente para diariamente;
- B) Contratar terceirizada de limpeza e manutenção eficaz.

4.2.6 Gestão Ambiental

De acordo com Roman (2011, p.74) a gestão ambiental “constitui o conjunto de diretrizes e princípios que devem nortear a definição e a aplicação de instrumentos legais e institucionais de planejamento e gerenciamento ambiental”. A empresa que conseguir melhoria de performance ambiental, através da melhor combinação de insumos, conseguirá algum ganho de energia ou de matéria contida no processo de produção.

A Innovatech Negócios Florestais, por ser uma empresa de serviços, consegue atuar com menos normas legais/ambientais e se considera parcialmente satisfeita com a gestão ambiental de seus recursos. A análise de tal categoria de análise poderá ser vista abaixo:

Quadro 7 – Categoria de Análise Gestão Ambiental

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum tipo de reciclagem e conscientização de uso de energia/água é realizada; • A organização tem processos produtivos limpos na área de consultoria em gestão. Essa preocupação não é a mesma na operação diária no escritório.

Cont.

Cont.

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
FLEXIBILIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão ambiental, de acordo com os participantes, é um dos pilares mais fracos do mundo corporativo – isso também se reflete à Innovatech Negócios Florestais; • Nos projetos de consultoria/operação isso até é discutido mas na operação diária não.
QUALIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Nas consultorias de gestão existem políticas de comunicação/gestão de crise, preocupação com acidentes no trabalho, engenheiro de segurança, etc. Mas a operacionalização de tais consultorias é realizada por alguma empresa terceirizada com acompanhamento de um membro da Innovatech Negócios Florestais; • A atividade ambiental é de baixo impacto e corretiva.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 7, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Certificar às operações de consultoria através da *Forest Stewardship Council* – FSC;
- B) Realizar benchmarking com empresas/pessoas que entendam do conceito de “cidade inteligente” e aplicar, o possível, à organização;
- C) Formalizar processos de gestão limpa tanto para o trabalho no escritório quanto para as consultorias em gestão.

4.2.7 Investimentos

A categoria de análise Investimentos é classificada como toda capitalização aplicada aos meios produtivos da organização. Estes investimentos podem ser aplicados em inovação, tecnologia, pessoas, enfim, a todos os recursos produtivos.

Para a empresa Innovatech Negócios Florestais da grande ênfase a questão de investimentos. Pode-se perceber isso através da análise presente no Quadro abaixo:

Quadro 8 – Categoria de Análise Investimentos

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> • A atualização de equipamentos é vista como um investimento a longo prazo; • A organização não investe, com frequência, em treinamentos. A nota desta assertiva foi impactada pela falta de treinamentos.
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • São extremamente proativos em relação a investimento em tecnologia para atender necessidades/desejos dos clientes; • Atualizam equipamentos e tecnologias antes mesmo da demanda chegar.
QUALIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma procura obstinada por um lugar de vanguarda em tecnologia; • Associações e parcerias são realizadas de forma extremamente estratégica;

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 8, levantou-se a seguinte **ideia de melhoria**:

- a) Investir em uma política de recursos humanos completa com abas sobre treinamento.

4.2.8 Organização e Cultura

A formação de uma cultura organizacional envolve aspectos profundos como uma missão bem desenvolvida, consistentes estruturas organizacionais formais e informais, sistemas de remuneração/recompensa justos e aceitáveis, funções bem desenhadas etc. A cultura organizacional é um ponto decisivo para a competitividade, auxiliando a determinar o valor que os clientes atribuem ao serviço (MEZOMO, 1995, apud MOREIRA, 2011, p.71).

A Innovatech Negócios Florestais caracterizou-se como uma “empresa jovem, com valores bem estabelecidos, fruto do equilíbrio entre experiência e juventude”. A análise da empresa perante tal categoria pode ser vista no Quadro abaixo:

Quadro 9 – Categoria de Análise Organização e Cultura

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam constantemente reduzir controles, facilitando a vida dos colaboradores; • Compartilham a cultura organizacional de forma indireta, ou seja, não possuem uma política tal assunto;

Cont.

Cont.

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> A cultura não se pauta pelo uso racional. Atuam evitando desperdícios mas isso não é completamente internacionalizado.
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> A organização é composta por pessoas qualificadas para executar diferentes funções mas peca em não as dar treinamento; Muitas vezes não conseguem atender demandas de forma econômica e sem transtorno. O transtorno ocorre na forma que a demanda é abordada pois se subestimam e acreditam não ser capacitados o suficiente; Subestimar capacidade de resolução de problemas gera transtorno interno.
QUALIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> A organização busca a melhoria contínua, mas ainda não conseguiu atingir o patamar desejado. O retrabalho ainda ocorre frequentemente; A relação com o cliente ainda é um tópico de extrema melhoria; Cada consultoria é entregue de uma maneira e os prazos são variados. Às vezes, inseguros, entregam informações devido ao prazo de entrega do projeto; O valor “time de excelência” é o que mais merece destaque para melhoria.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 9 foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Criar células/processos/métodos que permitissem a melhoria contínua, ou seja, criar metas dentro de tais células para melhorar o processo como um todo. Por exemplo: a célula de inovação terá como meta duas melhorias contínuas por mês;
- B) Aperfeiçoar a cultura da empresa em acreditar na execução do desafio proposto. Trabalhar na inteligência emocional e cultura organizacional;
- C) Padronizar as entregas de consultoria (relatórios finais, contato com cliente etc.);
- D) Aperfeiçoar e usar a identidade visual. Instaurar, também, a cultura de uso de *templates* institucionais;
- E) Adequar tempo de entrega de relatórios para ser possível entrega-lo com completa segurança.

4.2.9 Planejamento da Produção

O planejamento da produção não deve ser ignorado como vantagem competitiva. Erdmann (2012) apresenta-o como o conjunto de procedimentos nos quais o gerenciamento da produção se apoia para definir seus parâmetros e preparar e organizar as informações que irão permitir a programação e o controle da produção.

Em relação ao planejamento da produção é necessário observar algumas diferenças importantes entre a produção industrial e os serviços. De acordo com Stevenson (2001, p.411-412, apud Moreira, 2012, p.72): “a) os serviços ocorrem quando são fornecidos; b) a demanda de serviços pode ser de difícil previsão; c) a capacidade disponível pode ser de previsão difícil; e d) no setor de serviços a flexibilidade da mão-de-obra pode constituir uma vantagem”.

A Innovatech Negócios Florestais analisou a categoria de análise Planejamento da Produção da seguinte maneira:

Quadro 10 – Categoria de Análise Planejamento da Produção

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizam a ferramenta MS Project para planejamento de recursos e existe um planejamento estratégico. • Planejam corretamente os gastos internos à empresa e os externos (de consultoria). Ao precificar consultorias usam variáveis como “adequação de horas”, “impostos”, “tarefas”, “tempo” e “pessoas envolvidas”; • Implementam, também, a engenharia de valor nos projetos.
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não há dados suficientes para se planejar processos e quantidades corretamente (tendo em vista a idade da empresa); • O processo possibilita executar a flexibilidade no processo produtivo.
QUALIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • Pecam em controle de planejamento (não há cultura de acompanhar os resultados do plano); • O banco de dados não permite informações completas e precisas (tendo em vista a idade da empresa); • Não há total conhecimento sobre a capacidade produtiva.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 10, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Alimentar o software de planejamento – MS Project – com dados entre real x planejado. Imputar informações corretamente;

- B) Realizar reuniões semanais para acompanhamento de projetos. Reunião de PMO deve virar rito.

4.2.10 Programação da Produção

Erdmann (2012, p.105) aponta a programação da produção como o “ato de estabelecer antecipadamente as atividades da produção”. Assim, a programação pode ser caracterizada como o momento tático do planejamento, ou o planejamento de curto prazo. A empresa-estudo disse que o planejamento da produção é realizado corretamente, mas, no momento da programação, o processo ainda é falho. Tal categoria foi analisada da seguinte maneira:

Quadro 11 – Categoria de Análise Programação da Produção

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	2	<ul style="list-style-type: none"> • A programação não aloca adequadamente os recursos e existe tempo ocioso; • A linha de frente, ou seja, quem executa os projetos, não é utilizada corretamente, gerando retrabalho.
FLEXIBILIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • A programação da produção considera as diferentes necessidades do cliente (há <i>framework</i>, reunião de validação, mudanças de escopo etc.). Essa flexibilidade também é vista internamente.
QUALIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> • A consultoria não conhece algum cliente que não tenha ficado satisfeito, porém, não receberam feedbacks formais sobre o trabalho realizado; • Entregam o produto com qualidade mas, para isso, há muito estresse e sofrimento interno; • Prazos e materiais não são corretamente sequenciados e a empresa não consegue delimitar prioridades; • A programação malfeita impacta na qualidade de vida dos colaboradores.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 11, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Realizar reuniões semanais com linha de frente para repasse das atividades. O gerente do projeto deve ser cobrado como sendo o dono do projeto;
- B) Descobrir o linear da flexibilidade (entre aquela que é boa e aquela que começa a atrapalhar o andamento da organização e dos projetos);
- C) Passar a priorizar tarefas/projetos.

4.2.11 Saúde e Segurança

Roman (2011, p. 74) nos diz que tal categoria pode ser compreendida com “um conjunto de ações de uma organização que envolve diagnóstico e implantação de melhoria e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas do desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Quando se apresentam falhas nesse processo, tornam-se possíveis interferências negativas sobre o rendimento, a produtividade e qualidade do processo.

A Innovatech Negócios Florestais ressaltou, nesta categoria, que o processo de gestão florestal – aquele que mais deveria focar em saúde e segurança – é terceirizado. Eles destacam que os outros processos como os processos de consultoria e trabalho interno não possuem tanto risco à saúde. Tal categoria foi analisada da seguinte maneira:

Quadro 12 – Categoria de Análise Saúde e Segurança

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> • Não há preocupação com saúde e segurança de funcionários. A organização possui quadro de pessoal estável e a taxa de absenteísmo é baixa; • Não há muitas situações de risco por não ser uma empresa de produção e a parte prática (consultorias em gestão) ser terceirizada.
FLEXIBILIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Não há cobrança de horário de trabalho. O ambiente de trabalho (escritório) é saudável e seguro.
QUALIDADE	4	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura ergonômica e layout do escritório são favoráveis.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 12, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- A) Pensar em uma política interna de saúde e segurança. Nessa política pode entrar, por exemplo, exames de saúde anuais para colaboradores.

4.2.12 Tempo de Ciclo

Tempo de ciclo pode ser caracterizado como o tempo total necessário para a conclusão de todo o processo produtivo. Gaither e Frazier (2001 apud Moreira 2012, p.82-83) indicam que o “tempo de ciclo inicia com o pedido do cliente usuário e termina com a entrega do produto

solicitado; para este processo há uma sequência de etapas com características cíclicas, que devem ser realizadas de maneira rápida, reduzindo o tempo de ciclo”.

É importante ressaltar que para que o tempo de ciclo de um processo produtivo seja conhecido é necessária uma interdisciplinaridade: “a perda de visão do global pode resultar em prejuízos e consequências desastrosas. A razão complexa, contudo, busca estabelecer um diálogo amplo entre as disciplinas, considerando o fortalecimento do “todo” a partir da observância dos conhecimentos das “partes” (ROMAN, 2011, p.75). Para a empresa Innovatech Negócios Florestais a categoria de análise Tempo de Ciclo foi assim avaliada:

Quadro 13 – Categoria de Análise Tempo de Ciclo

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	4	<ul style="list-style-type: none"> O tempo de ciclo da empresa-estudo seria indicadores como “prazo de elaboração de proposta”, “prazo de resposta ao cliente” etc. Os tempos de ciclo são curtos, mas, para alcança-los há muito desgaste interno.
FLEXIBILIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> Os tempos de ciclo não são bem conhecidos e dominados; Os projetos/propostas não seguem um tempo de ciclo correto; por exemplo: projetos mais complexos realizados em 40 dias e outros mais fáceis realizados em 3 meses.
QUALIDADE	2	<ul style="list-style-type: none"> Novamente o ciclo não é conhecido e há muito retrabalho; Caso a programação da produção for feita corretamente os ciclos também passarão a ser conhecidos e corretos.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 13, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- Acompanhar metas e indicadores. Criar metas a partir do primeiro envio de e-mail ao cliente (lembrar que a meta deve ser flexível de acordo com a necessidade e o desejo do cliente);
- Atribuir respostas padrão para atendimento rápido a qualquer demanda nova de consumidor;
- Dimensionar melhor os recursos e estabelecer ritos de reunião.

4.2.13 Qualidade

De acordo com Slack et al (1997) a qualidade pode ser compreendida como a ausência de erros, isto é, não cometer erros na conformação dos produtos. Os indicadores da qualidade e do desempenho tornam-se o alicerce para a gestão por fatos. Martins e Laugeni (2006, p.499

afirmam que a qualidade de um produto deve contemplar oito elementos: a) características operacionais principais; b) características operacionais adicionais; c) confiabilidade; d) conformidade; e) durabilidade; f) assistência técnica; g) estética; e h) qualidade percebida. Tais fatores também podem ser convertidos e compreendidos num contexto de empresa de serviços – como o caso da empresa-estudo deste trabalho.

A Innovatech Negócios Florestais discutiu tal categoria de análise da seguinte maneira:

Quadro 14 – Categoria de Análise Qualidade

FATORES DE RESULTADO	NOTAS	EVIDÊNCIAS DISCUTIDAS
CUSTO	3	<ul style="list-style-type: none"> Há preocupação constante para entrega de qualidade, mas ainda há muito retrabalho e custos da “não-qualidade”; Não possuem informações referentes à qualidade afetar a imagem da organização.
FLEXIBILIDADE	3	<ul style="list-style-type: none"> Os equipamentos e tecnologias são adequados, mas ainda não são utilizados de forma adequada; As pessoas não são treinadas para atender as diferentes demandas – mas isso não quer dizer que não haja conhecimento para realização da tarefa; Um ponto fraco da organização é não haver colaboradores que já trabalharam com consultoria anteriormente. Isso ocasiona erros como não saber como se relacionar corretamente com clientes.
QUALIDADE	2	<ul style="list-style-type: none"> Não há padrão de entrega. Existe muito mais a percepção da pessoa que realiza o trabalho do que um sistema de qualidade preciso; A qualidade do produto é imensurável até o momento. Acredita-se muito no feeling do colaborador.

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Tendo como base o Quadro 14, foram levantadas algumas **ideias de melhoria**. São elas:

- Instaurar uma cultura de checagem de informações e do trabalho como um todo;
- Realizar treinamento específico para consultor e vendas. Treinamento de relacionamento com clientes (metodologia de vendas, acompanhamento, pós-venda etc.);
- Estabelecer regras com clientes de entrega para que, assim, o cliente consiga obter uma percepção de valor da entrega.

4.2.14 Resultado Consolidado

Analisando de forma quantitativa a pontuação dada pelos participantes para as diferentes categorias de análise, obteve-se a seguinte matriz de pontuação para as assertivas respondidas:

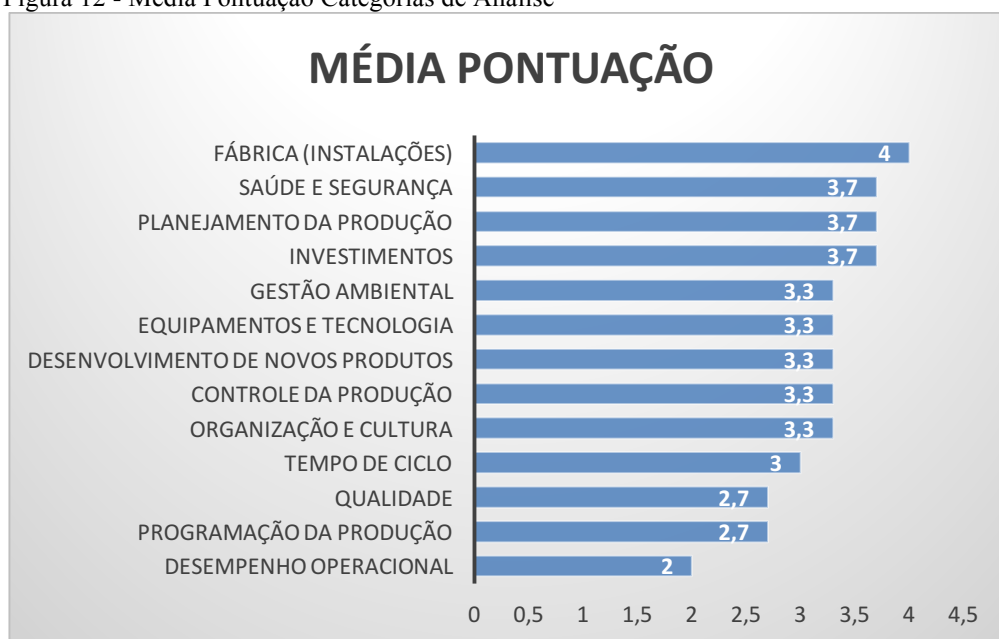
Quadro 15 – Pontuação do diagnóstico de produção

	CUSTO	FLEXIBILIDADE	QUALIDADE	MÉDIA
CONTROLE DA PRODUÇÃO	2	4	4	3,3
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	3	4	3	3,3
DESEMPENHO OPERACIONAL	2	2	2	2,0
EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA	4	3	3	3,3
FÁBRICA (INSTALAÇÕES)	4	4	4	4,0
GESTÃO AMBIENTAL	3	3	4	3,3
INVESTIMENTOS	3	4	4	3,7
ORGANIZAÇÃO E CULTURA	3	4	3	3,3
PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO	4	4	3	3,7
PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	2	3	3	2,7
SAÚDE E SEGURANÇA	3	4	4	3,7
TEMPO DE CICLO	4	3	2	3,0
QUALIDADE	3	3	2	2,7
MÉDIA	3,1	3,5	3,2	

Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Utilizando-se a média aritmética simples, para a pontuação dada às três assertivas que compunham a análise de cada categoria, chegou-se ao seguinte resultado, em ordem decrescente por categoria:

Figura 12 - Média Pontuação Categorias de Análise



Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Pela análise da Figura 12 pode-se observar que nenhuma categoria obteve a média máxima. Isso ocorreu pelo fato dos participantes não pontuarem nenhuma assertiva na escala cinco, uma vez que levaram em consideração que sempre há algo para melhorar, mesmo que uma assertiva seja atendida de forma extremamente satisfatória.

As categorias de análise fábrica (instalações), saúde e segurança, planejamento da produção e investimentos foram as melhores classificadas, tendo pontuado 4, 3,7, 3,7 e 3,7 respectivamente. Em contraste, as categorias tempo de ciclo, qualidade, programação da produção e desempenho operacional, foram as que obtiveram as menores médias, pontuando 3, 2,7, 2,7 e 2 respectivamente. As evidências para as notas mais baixas são as seguintes:

Tempo de ciclo: a empresa-estudo peca em tal categoria por, principalmente, não ter conhecimento dos seus tempos de ciclo, não saber criar e atingi-los da melhor maneira e, pelo fato de, para ter alcance de menores tempos de ciclo, há muito desgaste interno.

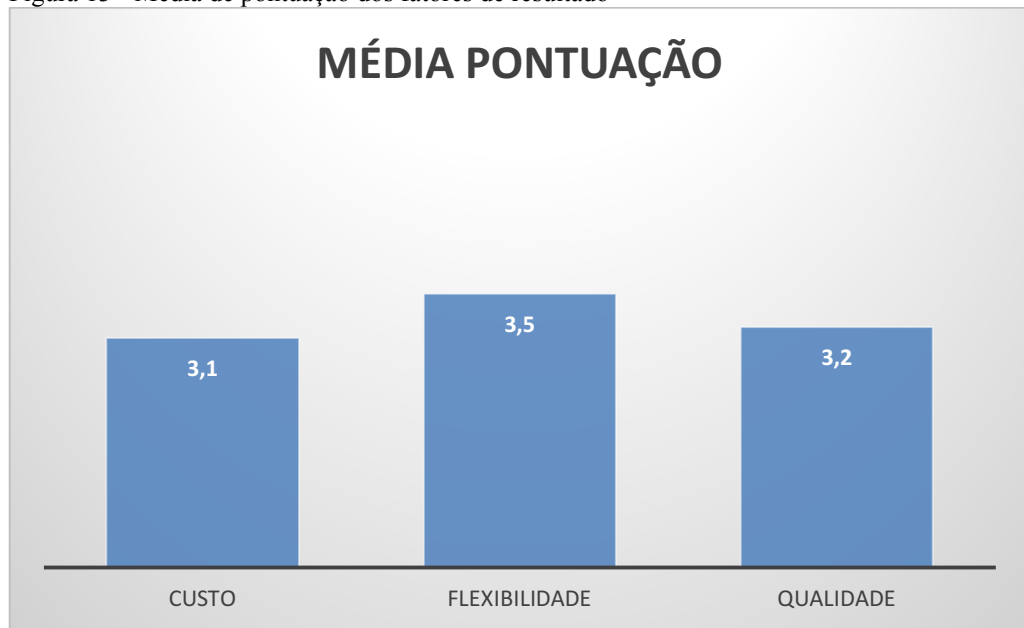
Qualidade: a Innovatech Negócios Florestais peca em tal categoria pelos seguintes motivos: existe muito retrabalho e custos de “não-qualidade”, ressalta-se de que os custos de “não-qualidade” não são medidos e não há informações de quanto estes custos impactam à organização. Além disso, colaboradores não são treinados para atender diferentes demandas, a satisfação do cliente não é conhecida e não existe padrão de entregas.

Programação da produção: a organização peca em tal categoria de análise por motivos como o erro no sequenciamento de tarefas/projetos, falha ao alocar recursos (gerando tempo ocioso) e dificuldade em utilizar corretamente a linha de frente dos projetos.

Desempenho operacional: a Innovatech Negócios Florestais tem noção e entende que esta é a categoria onde mais peca; destacaram motivos como: o cenário econômico atual impacta diretamente à tomada de decisão da empresa e afeta os custos, não conseguem obter, nem monitorar, o desempenho ótimo em custo mesmo tendo ferramentas que permitam essas atividades, realizam com pouca frequência verificações de aperfeiçoamento de desempenho e os processos de avaliação que existem são falhos e não permitem a melhoria contínua.

Complementando a análise quantitativa, obteve-se uma média aritmética simples para cada fator de competitividade. Obteve-se, assim, os seguintes resultados:

Figura 13 - Média de pontuação dos fatores de resultado



Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

Observa-se que nenhum fator de resultado alcançou a média quatro, e que todos variam entre três e quatro. Isso nos mostra que a empresa não tem um foco específico em nenhum dos fatores, mas existe uma atenção especial para a flexibilidade do serviço prestado a qual obteve uma média ligeiramente superior as demais.

Por fim, na Figura 14 é mostrado um gráfico radar que nos evidencia como cada categoria de análise atua perante cada fator de resultado:

Figura 14 - Radar comparativo fatores de resultado



Fonte: Autora, com base na pesquisa de campo (2015)

As categorias de análise que obtiveram nota 4 no fator de resultado **custo** foram: tempo de ciclo, planejamento da produção, fábrica (instalações) e equipamentos e tecnologia. Aquelas que tiveram nota 4 no fator de resultado **flexibilidade** foram: controle da produção, desenvolvimento de novos produtos, fábrica (instalações), organização e cultura, planejamento da produção e saúde e segurança. Por fim, as categorias de análise que obtiveram nota 4 no fator de resultado **qualidade** são: controle da produção, fábrica (instalações), gestão ambiental, investimentos e saúde e segurança.

4.2.15 Relação com Fatores de Prática

Como já pontuado, o instrumento NIEPC possui dez fatores de prática. São eles: alianças estratégicas, capital humano, conhecimento, fatores culturais, inovação, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistema de controle, técnicas de produção e tecnologia de informação e comunicação). Tais fatores de prática são o meio para o alcance dos fatores de resultados, e buscam elevar a competitividade da organização, operacionalizando ações para tal.

Tendo em vista as ideias de melhoria levantadas pela Innovatech Negócios Florestais como “pensar em uma política interna de saúde e segurança”, “realizar treinamento de

relacionamento com clientes” e “padronizar as entregas de consultoria”, é possível perceber que as seguintes ações se voltam para alguns fatores de prática. O principal foco de atuação da empresa, em relação aos fatores de prática, e tendo em vista os planos de ação traçados, deverão ser:

Capital Humano

Exemplos de ações que envolvem diretamente o fator de prática Capital Humano são: realizar treinamentos (de vendas, de relacionamento com clientes, de consultoria, de uso de *softwares* etc.), criar e investir em uma política de recursos humanos, contratação de colaboradores e criar uma política interna de saúde e segurança;

Fatores culturais

Exemplos de ações que envolvem diretamente o fator de prática Fatores Culturais são: ações como amadurecimento de *reports*, padronização de entregas, cultura de checagem de informações, acompanhamento de metas e indicadores, estabelecer ritos de reuniões e criar cultura de troca de informações;

Relacionamento com clientes

Exemplos de ações que envolvem diretamente o fator de prática Relacionamento com Clientes são: estabelecer e esclarecer regras do projeto com o cliente, resposta padrão para cliente, melhorar o relacionamento com cliente como um todo (acompanhar sua satisfação, procurar obter *feedbacks* etc.);

Técnicas de produção

Exemplos de ações que envolvem diretamente o fator de prática Técnicas de Produção são: alimentar de forma correta e constantemente *softwares* de produção e planejamento, conseguir certificação das operações de consultoria pela FSC, verificar e aperfeiçoar indicadores de desempenho existentes

Tais fatores, se desenvolvidos e trabalhados, permitirão à empresa-estudo evoluir e se tornar ainda mais competitiva, visto que são as ideias de melhoria mais recorrentes e que mais prejudicam o trabalho organizacional, ou seja, são aquelas que afetam o desempenho da empresa.

Por fim, uma próxima etapa, possível e recomendada, para este projeto é a formulação de uma estratégia que permita o desenvolvimento e aplicação das ações anteriormente citadas. Ressalta-se, para a empresa-estudo, que os 4 fatores de prática acima citados são aqueles onde mais se desenvolveram ideias de melhoria e, assim sendo, aqueles que mais possuem espaço para crescimento e podem, posteriormente, ajudar no progresso da empresa.

4.2.16 Relação Instrumento NIEPC e Planejamento Estratégico

Este tópico tem como objetivo demonstrar como o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa pode influenciar e ajudar um planejamento estratégico organizacional. Como já dito anteriormente, de acordo com Oliveira (2005, p.73), o planejamento estratégico é “uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa na busca pelo maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela organização”.

A Innovatech Negócios Florestais, empresa-estudo, realiza anualmente seu planejamento estratégico com o auxílio de algumas técnicas administrativas. São elas: análise SWOT, as Cinco Forças de Porter e a Análise PEST. Tais técnicas serão caracterizadas resumidamente abaixo:

- a) **análise SWOT:** segundo Magalhães e Sampaio (2007) a análise SWOT é um dos instrumentos de planejamento mais simples e efetivos para se organizar as relações entre as competências, forças e fraquezas, e as condições ambientais, oportunidades e ameaças, presentes no contexto das organizações. “Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno” (KOTLER E KELLER, 2012, p. 49). Conhecer o ambiente interno, ou seja, suas forças e fraquezas e o ambiente externo, ou oportunidades e ameaças, é de extrema importância para a definição de metas e planos de ação para uma empresa;
- b) **cinco Forças de Porter:** Michael Porter (1999) define cinco forças que governam a competição num setor. O autor nos diz que “independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou de influenciá-las a seu favor” (PORTER, 1999, p.28). Por isso, essa análise é de extrema importância em um planejamento estratégico. Com base em Porter (1999, p.29-45), as forças em questão são:
 1. Ameaça de Novos Entrantes: “os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”. Algumas barreiras podem dificultar tal entrada; o autor cita seis barreiras: economia de escala,

diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental;

2. Poder de Negociação dos Fornecedores: “os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços”. Assim, os fornecedores mais poderosos dispõem de condições favoráveis para barganhar;
 3. Poder de Negociação dos Clientes: “os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor”. Assim, clientes podem ser extremamente poderosos e influenciam diretamente na competitividade de sua empresa;
 4. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: “por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor”, ou seja, de acordo com o autor, a não ser que você consiga melhorar a qualidade do seu produto ou estabelecer alguma diferenciação, o setor sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento;
 5. As Manobras pelo Posicionamento Entre os Atuais Concorrentes: “a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combater publicitários”, dessa forma, a rivalidade intensa entre concorrentes é importante de ser estudada;
- c) **análise PEST**: uma ferramenta utilizada para a prospecção de cenários é a análise PEST. De acordo com Castor (2000, p.5 apud Machado, Souza e Valverde, 2010, p.26-27), o acrônimo PEST é utilizado para “identificar quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenômenos dificilmente quantificáveis: a Política, a Econômica, a Social e a Tecnológica”. Tal autor afirma que essa ferramenta se torna mais útil quando utilizada conjuntamente com outros instrumentos de análise.

Por intermédio da literatura apontada é possível perceber que o instrumento de diagnóstico de produção de organização complexas utilizado neste trabalho pode influenciar e ajudar um planejamento estratégico que usa como base as técnicas administrativas de análise SWOT, Cinco Forças de Porter a Análise PEST. Essa relação pode ser vista na Figura 12 abaixo:

Figura 15 – Instrumento NIEPC x Planejamento Estratégico



Fonte: Autora (2015)

É claro perceber, em relação a análise SWOT, que o instrumento em questão consegue retratar detalhadamente a realidade interna da organização, ou seja, suas forças e fraqueza. Ainda mais além, em relação as 5 Forças de Porter, o instrumento consegue direta e indiretamente ajudar na análise dos fatores Poder de Negociação dos Fornecedores, Poder de Negociação dos Clientes e Ameaça de Novos Produtos pois categorias de análise como Desenvolvimento de Novos Produtos, Qualidade, Investimentos, Organização e Cultura e Tecnologia resultam em uma rica discussão que acaba por avaliar tais forças. Por fim, em relação a análise PEST, o instrumento – e o discurso dialogado, controlado e estimulado que o mesmo gera – acaba por discutir âmbitos sociais – como na categoria de análise Gestão Ambiental – e âmbitos tecnológicos nas categorias Investimentos e Tecnologia.

Por fim, destaca-se importância e influência deste instrumento para posterior planejamento estratégico. Cabe ressaltar aqui que o instrumento em questão ajuda na realização de um planejamento estratégico. mas não exclui a utilização de outras técnicas administrativas. Por fim, o planejamento estratégico da empresa Innovatech Negócios Florestais do ano de 2016 já foi realizado – com ajuda desta pesquisadora – e utilizou-se como base os resultados desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A partir das informações obtidas ao longo dessa pesquisa, fez-se possível a construção de um conhecimento que permitisse definir a estrutura e composição das condições competitivas que se adequassem a realidade da empresa-estudo. Posteriormente criou-se soluções competitivas (ou ideias de melhoria) que devem ser aplicadas na prática para que seja possível a melhoria contínua de processos e produtos.

Em relação aos objetivos específicos da presente pesquisa, estes foram elaborados com intuito de servirem de etapas a serem cumpridas para o alcance do objetivo geral. Os objetivos específicos presentes eram: 1. Identificar o desempenho de cada categoria de análise que suporta o sistema de produção da Empresa; e 2. Ressaltar as vantagens competitivas predominantes.

Tais objetivos específicos começaram a ser concluídos com a realização de duas reuniões presenciais na sede da empresa-estudo, nos dias 11 e 17 de setembro. Em referência ao objetivo específico 1, o mesmo foi abordado no tópico 4 deste trabalho e destaca-se aqui que categorias de análise bem avaliadas - como fábrica (instalações), saúde e segurança, planejamento da produção e investimentos – permitem a empresa se manter competitiva de forma saudável e categorias de análise mal avaliadas – como desempenho operacional, programação da produção e qualidade – afetam o desempenho de tal organização, mas não de forma extremamente comprometedora.

Em relação ao objetivo específico 2, é possível perceber pelas análises que a empresa possui um balanceamento de notas entre os fatores de resultado custo, qualidade e flexibilidade sendo este último o que mais se destaca positivamente e o que a torna diferencial, ou seja, a organização é capaz de mudar suas operações sem causar tanto ônus ao processo produtivo. A Innovatech pode ser caracterizada como uma empresa capaz de se adaptar rapidamente à volatilidade do mercado e capaz de antecipar, criar e atender as mais variadas demandas, sendo esta a sua maior vantagem competitiva. Tal vantagem desenvolveu-se pela maturidade e vivência empresarial anterior dos colaboradores, que se tornaram capazes de gerir e atuar com qualidade e flexibilidade.

Com o alcance dos objetivos específicos consegue-se alcançar o seguinte objetivo geral deste trabalho: “analisar a empresa Innovatech Negócios Florestais do ponto de vista de suas condições competitivas e do seu desempenho operacional”. As condições competitivas da empresa em questão se mostram extremamente satisfatórias, tendo em vista sua recente abertura (apenas dois anos de existência). Além disso, o instrumento avaliado permitiu à organização

olhar de forma macro as suas operações e criou, em seus colaboradores, um consequente desejo de melhoria.

Conclui-se ainda que a empresa-estudo possui processos altamente consolidados, uma gestão flexível e um conhecimento técnico de qualidade. Este alto grau de maturidade é raro de se ver em empresas fundadas recentemente e pode ser comprovado pelas análises realizadas neste trabalho.

Assim, com base nos resultados e nas análises obtidas ao longo do estudo, é possível afirmar que a tecnologia de gestão da produção de serviços proposta se estrutura numa relação dinâmica entre treze subsistemas de um sistema de produção (definidos como categorias de análise) e três fatores de resultado. Ou seja, as treze categorias de análise estudadas neste trabalho devem estar funcionando de maneira harmônica e integrada para, assim, permitir que os custos ali envolvidos sejam os menores possíveis e a flexibilidade e a qualidade dos produtos e processos sejam maximizadas.

Cabe ressaltar que para que o instrumento de análise, neste trabalho utilizado, fosse útil à administração e a empresa-estudo como um todo, foi-se necessário que um grupo de pessoas, alocado em diferentes níveis da estrutura organizacional, se reunisse para refletir criticamente acerca de 39 assertivas, a partir de um exercício dialógico e mediado por esta pesquisadora, que permitiu o alcance de um consenso corroborado por evidências e permitiu, também, a avaliação do desempenho operacional da empresa em um cenário positivo.

As limitações citadas no tópico de metodologia deste trabalho (a escassez de informações sobre a área de negócios florestais; a dependência de disponibilidade de tempo da empresa-estudo para realização de entrevistas; e a necessidade de informações gerenciais exclusivas da empresa) foram suficientemente superadas, não afetando o resultado deste trabalho, e acredita-se que a total abertura da empresa e receptividade dos colaboradores perante a pesquisa fez com que o processo evoluísse de forma satisfatória, colaborativa e sem tantos dispêndios.

Como principais recomendações para estudos futuros destacam-se os seguintes aspectos:

1. O processo de formação de estratégia e avaliação competitiva e operacional, realizado neste trabalho, poderia ser aplicado à diferentes empresas do mesmo ramo da empresa-estudo, para que seja possível criar uma análise comparativa do setor que acabe por corroborar à estratégia da empresa-estudo;
2. Este trabalho abordou apenas as etapas de diagnóstico e formulação da estratégia, trazendo uma proposta baseada no instrumento de diagnóstico de produção de organizações complexas. Estudos futuros trarão ainda mais retornos à empresa-estudo se realizarem, também, um plano de ação que permita a aplicação prática das ideias de melhoria. Além disso, é importante e necessário, para que uma empresa se mantenha competitiva, a

realização completa de um planejamento estratégico – esta etapa foi realizada pela Innovatech Negócios Florestais e auxiliada por esta pesquisadora ainda neste ano, 2015.

Tais resultados permitem à empresa uma manutenção de sua competitividade e fizeram com que esta pesquisadora desenvolvesse um alto senso crítico ao processo produtivo organizacional. Por fim, pode-se considerar o instrumento proposto como uma ferramenta útil, capaz de apresentar resultados passíveis de implementação, comprovados através de uma aplicação empírica.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Hardmondsworth: Penguin, 1965.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem estratégica em busca da produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em <
<http://www.scribd.com/doc/104712762/Metodologia-de-Pesquisa-Rene-Birochi#scribd>>.
Acesso em: 13 ag. 2015.

BRISTOT, Pedro. **Elaboração de estratégias de produção baseadas no instrumento de diagnóstico da produção de organizações complexas**. 2012. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.
BURTI, Alencar *et al.* **Book de pesquisas sobre MPEs paulistas**. SEBRAE, São Paulo, 2014. Disponível em: <
http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas>.
Acesso em: 03 ag. 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de qualidade total**. São Paulo: Bloch Editores, 1992. Disponível em: <<http://www.rcgg.ufrgs.br/cap14.htm>>. Acesso em: 15 jul 2015.

CARVALHO, Rosa; SOARES, Thelma; VALVERDE, Sebastião. **Caracterização do setor florestal**: uma abordagem comparativa com outros setores da economia. Ciência Florestal, Santa Maria, v.15, n.1, p. 105-118, 2005.

COSTA, A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas: Papyrus Editora, 2002.

CURY, Roberta; Jr. Oswaldo. **Manual para restauração florestal**. Canarana: IPAM, 2011.

CRUZ, Paulo Márcio; STELZER, Joana. **Direito e transnacionalidade**. Curitiba: Editora Juruá, 2011.

ERDMANN, R. et al. **Relações complexas na administração da produção**. Projeto enviado para o CNPQ – Produtividade DT, 2012.

FERNANDES, H; BERTON, H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERREIRA, Mauro. et al. **Gestão por indicadores de desempenho**: resultados na incubadora empresarial tecnológica. Produção, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FILHO, Hayrton. **A importância dos indicadores gerenciais**. Disponível em:
<<http://www.e7consultoria.com/Brand/artigos/a-importancia-dos-indicadores-gerenciais>>.
Acesso em: 20 ag. 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. São Paulo: Bookman, 2000.

FLECK, Luís. **Uma pirâmide de índices para avaliação da produtividade**. 1981. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis

FONTAN, Felipe. **Método simplificado de gerenciamento de projetos**: uma proposta para implementação de melhorias. 2013, 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atrals, 2002.

GODOY, Arilda. **Pesquisa qualitativa**, tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, p 20-29. São Paulo: 1995.

HOLZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores. **Relatório IBÁ 2015**. Disponível em: <http://www.iba.org/images/shared/iba_2015.pdf. Acesso em: 25 ag. 2015.

INNOVATECH NEGÓCIOS FLORESTAIS. Disponível em: <<http://innovatech.com.br/pt/>>. Acesso em: 23 ag. 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUBR, M. **Consultoria, um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986.

JUNIOR, Endes. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

JUVENAL, Linhares; MATTOS, Grion. **O setor florestal no Brasil e a importância do reflorestamento**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.16, p.3-29, set. 2002.

LAMUCCI, Sérgio. **FMI projeta contração maior para economia brasileira em 2015**. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/4128076/fmi-projeta-contracao-maior-para-economia-brasileira-em-2015>>. Acesso em: 03 ag. 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria da. **Competitividade Organizacional**: uma tentativa de reconstrução analítica. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a03v14ns.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

MAEDA, Shizuo. et al. **Silvicultura de precisão**. Chapadão do Sul: Resultado Perenes, 2014.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**: conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulos: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Roberto; NETO, Pedro. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total**: uma proposta de sistematização. Gest. Prod, vol. 5, n. 3, p-298-311, 1998.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Libreria Pioneira Editora, 1996.

MOREIRA, Fernanda. **Diagnóstico de organizações complexas**: o caso da unidade de pronto atendimento sul de Florianópolis. 2011, 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas**: análise do atual ambiente competitivo e as estratégias que devem ser adotadas pelas empresas para obterem sucesso. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a03v35n2.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Tradução: Cristina Schumacher – Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLAVE, Maria; NETO, João. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção, v.8, n.3, p.289-303, São Paulo, dez. 2001. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em: 02 ag 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, R. **Administração estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo, Érica, 1997.

PEREIRA, Érica. **Método de consultoria em administração da produção de bens**. 2012, 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIANA, Janaina; ERDMANN, Rolf Hermann. **Fatores geradores de competitividade na manufatura**: uma relação entre práticas e resultados. Rev. Adm. Ufsm, Santa Maria, v.4, n.1, p.73-90, jan/abr 2011.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2009.

RAMOS, Simone; FERREIRA, Jane; GIMENEZ, Fernando. **Cognição do ambiente competitivo**: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. Revista Administração Contemporânea, v.15, n.3, Curitiba, Maio/Jun 2011. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000300003&lang=pt>. Acesso em: 23 jul 2015.

RIBEIRO, Paulo. **Kanban**: resultados de uma implantação bem sucedida. Rio de Janeiro: COP Editora, 1989.

RIBEIRO, T. **Como fazer projetos de viabilidade econômica**: manual de elaboração. Cuiabá: Edunic, 2000.

RITZMAN, Larry; KRAJEWSKI, Lee. **Administração da produção e operações**; tradução Roberto Galman; revisão técnica Carlos Eduardo Mariano da Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROMAN, Darlan José. **Estudos sobre fatores de competitividade organizacional e seu impacto nas condições operacionais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

ROMAN, Darlan José. *et al.* **Fatores de competitividade organizacional**. BBR – Brazilian Business Review, vol. 9, núm. 1, 2012, pp. 27 – 46. FUCAPE Business School: Vitória, Brasil. Disponível em < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

SACCOL, Amarolinda. **Um retorno ao básico**: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. Revista de administração da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em < <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273420378007.pdf>>. Acesso em: 13 ag. 2015.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALVERDE, Sebastião et al. **Efeitos multiplicadores do setor florestal na economia capixaba**. R. Árvore, Viçosa – MG, vol.29, n.1, p.85-93, 2005.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS; Miguel. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. Revista de Administração de Empresas. vol. 47, núm. 3, 2007, pp. 67 – 78. RAE: São Paulo, Brasil. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a06.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (Grassi, D. Trad., 2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANLUCA, Júlio. **Manual de contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Portal Tributário Editora, 2005.

ZORZO, Adalberto. **Gestão de produtos e operações – GPO**. São Paulo: Pearson, 2015.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

CONTROLE DA PRODUÇÃO	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
A função controle tem como objetivo garantir que as atividades ocorram dentro do previsto, identificando e corrigindo falhas, permitindo o atendimento mais adequado às necessidades dos clientes.	Custo: O controle da produção permite o acompanhamento adequado da utilização dos recursos, identificando pontos de desperdício. O ato de controlar pode inibir o uso inadequado dos recursos, reduzindo custos.	Não há controles para verificação de custos gerados no decorrer processo produtivo.	Os controles existentes (estoque, setup, retrabalho, tempos, qualidade, desperdício) verificam os custos gerados no decorrer do processo produtivo.	
	Flexibilidade: Ao ter o controle dos processos produtivos criam-se facilidades para alterações demandadas do sistema de produção (pelo meio ambiente). A organização percebe demandas não atendidas e pode adequar o processo de forma a atender às diferentes necessidades dos clientes.	A organização não possui uma função de controle instalada de modo que a sua condição de alterar produtos e processos se apresenta sensivelmente prejudicada/compro metida.	Os controles são eficientes e contribuem decisivamente para as alterações em produtos e processos.	
	Qualidade: Ao controlar a produção a organização torna-se mais eficaz em identificar falhas e pontos passíveis de melhoria. Isto permite a manutenção da informação sobre o processo e sua rapidez, assegurando assim a qualidade e confiabilidade do processo produtivo e do produto.	Os processos produtivos não são controlados. A falta de controles não permite uma atuação na melhoria do processo ou produto, pois não se sabe onde se deve melhorar.	Os controles fornecem informações sobre as falhas e os pontos a serem melhorados no processo produtivo e no produto, o que permite o rastreamento do mesmo, inspirando confiança nos gestores.	
Evidências				
Ideias de melhoria				

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>A inovação é um diferencial competitivo que caracteriza uma organização de sucesso. A inovação envolve a criação de novas ideias além de melhorias contínuas ao longo do processo produtivo. O desenvolvimento de novos bens/serviços possibilita melhor atendimento às necessidades dos clientes, melhoria de processos e melhor adequação da organização ao seu entorno.</p>	<p>Custo: Produtos e processos inovadores, apesar de geralmente terem alto investimento inicial, tendem a reduzir os custos operacionais em médio e longo prazo.</p>	<p>A organização não tem sido efetiva na redução de custos e/ou não tem adotado ações de DNP.</p>	<p>O DNP tem tido resultados positivos. Os novos produtos têm contribuído para a redução de custos.</p>	
	<p>Flexibilidade: O desenvolvimento de novos produtos e processos aumenta o leque de possibilidades de atendimento das diferentes necessidades da organização e dos consumidores.</p>	<p>A alteração em produtos e processos é lenta e reveste-se de muitas dificuldades.</p>	<p>O desenvolvimento de novos produtos ou processos é feito de forma fácil e rápida. A organização é muito hábil no atendimento às novas demandas e isto decorre das facilidades criadas no DNP e processos ali implantados.</p>	
	<p>Qualidade: Novas tecnologias de processo e novos materiais podem influenciar positivamente a qualidade e a confiabilidade. Novos produtos têm relação com facilidade no processo tornando-o mais ágil.</p>	<p>O desenvolvimento de novos produtos, ou não tem acontecido, ou não tem influenciado a melhoria da qualidade. Quando novos produtos são lançados, verifica-se grande demora em colocá-los no mercado e/ou na sua fabricação. Os desenvolvimentos recentes não têm induzido confiabilidade aos os clientes.</p>	<p>Tem havido melhoras substanciais na qualidade decorrente da inovação de processos e produtos. Os novos métodos de trabalho têm diminuído os tempos de produção. Recorre-se ao conceito de famílias de produtos e plataformas comuns ou parcerias para minimizar o tempo de chegada ao mercado e agilizar sua fabricação. Os lançamentos recentes têm a aceitação e o reconhecimento do cliente ao longo do tempo.</p>	
Evidências				
Ideias de melhoria				

DESEMPENHO OPERACIONAL (DO)	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
Manter em níveis positivos os critérios de desempenho, que são eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação e lucratividade faz com que a organização busque cada vez mais melhorias em sua performance como forma de atingir suas metas.	<p>Custo: Melhorar o desempenho operacional implica em buscar meios/processos mais eficazes, ou seja, o aumento da produtividade, que resulta em melhor aplicação dos recursos disponíveis.</p>	<p>O desempenho operacional é baixo e onera os custos; o DO não é considerado como um fator que tem influência sobre os custos da organização.</p>	<p>O nível de custos apresenta-se plenamente satisfatório. A organização preocupa-se em melhorar constantemente o desempenho operacional como forma de redução de custos.</p>	
	<p>Flexibilidade: Verificações de desempenho buscam aprimorar processos e resultados e auxiliam na diversificação das atividades de execução.</p> <p>Isso ocorre porque com um bom desempenho operacional a produção está bem organizada e engajada possibilitando mudança de processos de forma rápida e organizada, atendendo às variações de demanda de forma eficiente.</p> <p>Há uma relação direta entre bom desempenho e alta flexibilidade. Bons indicadores de desempenho podem ser reflexos de alta flexibilidade.</p>	<p>Não são realizadas verificações e não há domínio dos indicadores de desempenho. Há reflexo do frágil desempenho sobre a flexibilidade.</p>	<p>A empresa responde com eficiência o que o mercado demanda. São realizadas verificações e aperfeiçoamentos de desempenho que buscam a flexibilização do processo produtivo.</p>	
	<p>Qualidade: A preocupação com o desempenho operacional consiste em avaliar os processos vigentes e atuar na melhoria contínua, resultando em aumento da qualidade percebida do produto e do processo. Bom desempenho operacional confere agilidade e rendimento à produção. Prazos monitorados implicam em maior confiabilidade.</p>	<p>O desempenho operacional é baixo e pouco monitorado. Indicadores operacionais evidenciam má qualidade dos produtos e processos. As respostas são lentas e há dificuldades em reagir às demandas do mercado. O compromisso com clientes não merece confiança.</p>	<p>O desempenho operacional é alto e é constantemente monitorado, implicando em ajustes imediatos, aprimorando produtos e processos. Os produtos e as informações são confiáveis; cumpre rigorosamente os seus compromissos. A capacidade de reagir às demandas do mercado é extremamente rápida.</p>	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
Os equipamentos e as tecnologias constituem elementos fundamentais para as operações de uma organização. Os processos produtivos são dependentes das inovações tecnológicas que devem trazer facilidades.	Custo: Investimentos em equipamentos e tecnologias, apesar de inicialmente serem onerosos, levam a uma redução de custos no decorrer dos processos produtivos.	Os equipamentos e as tecnologias estão desatualizados. A organização considera o investimento em tecnologia como um custo desnecessário.	A organização investe em equipamentos e tecnologias, isto é percebido como um investimento de longo prazo. Consta-se uma redução de custos no decorrer do processo produtivo.	
	Flexibilidade: Inovações tecnológicas melhoram processos de produção. Equipamentos multifuncionais e equipes treinadas para o uso destas tornam-se capazes de atender às diferentes demandas.	Os equipamentos e as tecnologias são obsoletos. Não há equipamentos multifuncionais e/ou os profissionais não estão treinados para utilizar os diferentes equipamentos existentes e realizar funções distintas.	Há equipamentos novos e multifuncionais e os profissionais estão devidamente treinados para utilizá-los e realizar funções distintas.	
	Qualidade: O uso de equipamentos e tecnologias confiáveis e de melhor desempenho (em geral as atuais) promovem maior agilidade na execução das tarefas. Quando associada boa performance das pessoas, reflete no aumento da qualidade e estabilidade no processo produtivo e aos produtos.	Os profissionais utilizam diversos equipamentos de maneira equivocada e/ou não há equipamentos adequados às tarefas, prejudicando a estabilidade no processo produtivo e tornando a produção demorada.	Os equipamentos e a tecnologia, juntamente com os profissionais, refletem numa produção de qualidade. Ambos contribuem para um melhor estágio tecnologicamente disponível, permitindo a estabilidade e maior rapidez na produção	
Evidências				
Ideias de melhoria				

FÁBRICA (Instalações)	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
A localização, a manutenção e o arranjo físico são aspectos diferenciais para uma organização e influenciam em sua <i>performance</i> e competitividade.	Custo: A manutenção constante de equipamentos, logística interna e externa da organização, permite a prevenção de situações adversas, evitando gastos desnecessários e não esperados.	A localização não é adequada. Não se realiza a manutenção preventiva dos equipamentos, o <i>layout</i> é inadequado, sendo frequente a quebra e a manutenção emergencial.	A localização da organização favorece a operação com custos baixos. São realizadas manutenções preventivas periódicas nos equipamentos, o <i>layout</i> interno é adequado e flexível.	
	Flexibilidade: A adequada distribuição de equipamentos e o <i>layout</i> flexível permitem fácil adaptação às necessidades encontradas durante a produção.	A distribuição dos equipamentos não é adequada nem possui <i>layout</i> flexível, dificultando alterações na produção e movimentação das pessoas e materiais.	A distribuição dos equipamentos é adequada e possui <i>layout</i> flexível, facilitando as alterações na produção e movimentação das pessoas e materiais.	
	Qualidade: O layout composto por equipamentos e fluxo de trabalho bem distribuídos, sinalizados, limpos, organizados e com a manutenção em dia, influencia o processo de produção, melhorando a qualidade e confiabilidade do produto, além de possibilitar a rapidez do atendimento ao cliente.	O desempenho dos profissionais não é adequado, há desorganização e falta de manutenção. O refugo e retrabalho são constantes e a logística é ineficiente. Essas características influenciam negativamente na agilidade na produção, na qualidade e na confiabilidade do atendimento ao cliente.	Os profissionais são comprometidos, o ambiente da produção é organizado, bem sinalizado, há a manutenção preventiva dos equipamentos e a logística é eficiente. Retrabalho e refugo são raros e os desvios são tratados imediatamente. Os processos produtivos tornam-se ágeis e confiáveis.	
Evidências				
Ideias de melhoria				

GESTÃO AMBIENTAL	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
Diz respeito à preocupação organizacional com o adequado tratamento dos resíduos e com a implantação de processos produtivos limpos. Uma organização ecologicamente responsável preocupa-se com o meio ambiente e contribui para a melhoria da qualidade de vida interna e da comunidade em que está inserida.	Custo: A busca por processos produtivos limpos leva à redução do desperdício e ao tratamento adequado dos resíduos, podendo reduzir custos.	A organização não tem processos produtivos limpos; não se preocupa com a redução do consumo de energia, desperdício de insumo, água e outros materiais.	A organização tem processos produtivos limpos; preocupa-se com a redução do consumo de energia, desperdício de insumo, água e outros materiais.	
	Flexibilidade: A política de gestão ambiental adotada na empresa se mostra presente na concepção de produtos e processos. A equipe e os equipamentos devem ser flexíveis quanto à introdução de novos conceitos ambientais.	Os produtos e processos são desenvolvidos isoladamente sem consideração com a gestão ambiental. As pessoas e os equipamentos não são flexíveis para a introdução de novos conceitos ambientais.	Há preocupação com a gestão ambiental, que é levada em consideração na concepção de produtos e processos. As pessoas e os equipamentos são flexíveis para a introdução de novos conceitos ambientais.	
	Qualidade: A organização ecologicamente correta através de treinamento e melhoria constante dos processos, é capaz de prevenir, investigar e minimizar as consequências de incidentes e acidentes causadores de danos ambientais. São utilizados processos mais limpos e menor volume de insumos e materiais. A imagem de responsabilidade da organização tende a elevar sua competitividade.	A organização não associa o conceito de qualidade do produto com questões ambientais e nem considera a adoção de técnicas que visem processos limpos. Acidentes ambientais não são prevenidos. Os desperdícios não são evitados e a sujeira e desorganização presentes no ambiente de trabalho levam à lentidão da produção.	Associa-se o conceito de qualidade do produto com questões ambientais. A organização dispõe de programas de treinamento e de incentivo para prevenir acidentes ambientais e evitar desperdícios ao longo do ciclo produtivo. O uso e descarte são considerados no projeto, bem como se adotam técnicas que visam processos limpos e ágeis.	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

INVESTIMENTOS	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
Define a postura da organização quanto à melhoria de equipamentos, produtos, incrementos tecnológicos e à preparação de pessoas. Há organizações com visão de longo prazo que focam intangíveis e, no outro extremo, tem-se aquelas que apenas investem para manter suas operações em condições mínimas.	Custo: O investimento em treinamento e a aquisição de novos equipamentos são, inicialmente, onerosos para a organização, mas, com o tempo, passam a gerar menores custos.	A organização não investe em treinamento de pessoas e atualização de equipamentos pelos altos custos. Não se vê retorno.	A atualização de equipamentos e o treinamento são vistos como investimento de longo prazo. Entende-se investimento como ganho de escala e atualização tecnológica.	
	Flexibilidade: A preparação para enfrentamento de mercados dinâmicos está relacionada à vanguarda tecnológica (equipamentos multifuncionais) e pessoas capazes de exercer várias funções.	O investimento em equipamentos e treinamentos é nulo, dificultando o atendimento às variações de demanda.	O atendimento às diferentes demandas é facilitado pelo investimento em treinamento e em equipamentos e tecnologias avançadas.	
	Qualidade: O investimento em equipamentos atualizados tecnologicamente, em melhores processos de produção e em colaboradores aprimoram e antecipam a entrega do bem/serviço garantindo a confiança e melhorando a qualidade do resultado final.	A organização não investe em recursos capazes de proporcionar melhor qualidade/aprimoramento do produto final, e/ou admite apenas investimentos emergenciais. Isso implica em processos lentos e perda para sua concorrência.	A organização investe em recursos que elevam a qualidade do serviço (equipamentos, métodos, treinamento) Há uma procura obstinada por um lugar de vanguarda em tecnologia, auxiliando na redução dos tempos da produção assegurando a agilidade da logística.	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

ORGANIZAÇÃO E CULTURA	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>Valores e significados compartilhados pelos membros de uma organização constituem a cultura organizacional. Trata-se do reflexo comportamental que caracteriza a organização, tornando-a diferente das demais. É a personalidade da organização, com seus traços característicos, aceita e transmitida às pessoas de maneira formal ou informal.</p>	<p>Custo: Culturas que incorporam o conceito de produção enxuta (<i>lean</i>¹) transmitem valores que levam ao comprometimento das pessoas com a utilização dos recursos de forma mais racional e econômica.</p> <p>¹O Lean é um sistema integrado de princípios, técnicas operacionais e ferramentas que levam à incessante busca pela perfeição na criação de valor para o cliente.</p>	<p>As pessoas não estão comprometidas com a eliminação de desperdícios na organização.</p>	<p>A cultura da organização pauta-se pelo uso racional dos recursos. As pessoas estão comprometidas com a cultura organizacional e evitam ao máximo os desperdícios.</p>	
	<p>Flexibilidade: A corresponsabilidade, o espírito de equipe e o comprometimento com os resultados, proporciona aptidão para atender demandas variadas.</p>	<p>A organização é predominantemente composta por pessoas que executam somente uma função. O nível de escolaridade é baixo. Variações de demanda causam muita perda de tempo para serem atendidas.</p>	<p>A organização é composta por pessoas qualificadas para executar diferentes funções e as valoriza, investindo em treinamento. É apta para atender demandas variadas sem transtornos e de forma econômica.</p>	
	<p>Qualidade: A cultura organizacional que incorpora valores orientados para a qualidade depende fortemente da postura das pessoas. Uma cultura forte e constante, assentada em princípios enxutos, torna o ambiente mais estável levando à confiabilidade interna e externa, bem como resultando em uma produção mais rápida e eficiente.</p>	<p>Não existe uma cultura para a qualidade, ou não há preocupação em melhoria de processos e produtos. Não se evidenciam práticas orientadas para a confiabilidade dos processos e para a produção rápida e eficiente.</p>	<p>A organização valoriza a qualidade e incentiva a busca da melhoria contínua. Os valores estabelecidos remetem às práticas orientadas para a confiabilidade dos processos. As pessoas são estimuladas a realizar o trabalho de forma rápida e eficiente e a sempre fazer o melhor.</p>	
Evidências				

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
Planejar é determinar planos de ação, baseados nos objetivos que a organização quer atingir. Esses planos irão direcionar todas as ações da organização, e servirão para gestores e colaboradores apoiarem suas atividades.	Custo: O planejamento da produção permite que os recursos sejam utilizados de maneira racional, evitando desperdícios e reduzindo os custos operacionais. Projetos de produtos e de processos são cuidadosamente elaborados e diretamente influentes na redução de custos.	O planejamento da produção é precário, não existe controle dos recursos utilizados. Os dados disponíveis são escassos e/ou pouco confiáveis. Não há esforços para a eliminação de desperdícios.	A forma de projetar produtos e processos tem contribuído para a redução de custos. Utiliza-se a análise/engenharia de valor ou outro instrumento com essa finalidade. Os dados utilizados no planejamento permitem que as decisões sejam tomadas sempre com a preocupação de melhor utilizar os recursos disponíveis.	
	Flexibilidade: Ao realizar-se o planejamento da produção, analisa-se o ambiente interno e externo e procura-se ajustar a organização de forma a atender às diversas demandas existentes, possibilitando maior flexibilidade.	O planejamento de produtos, processos e quantidades é, em princípio, inflexível. A base de dados para planejamento é insuficiente.	O planejamento adotado facilita a flexibilidade do sistema produtivo. É fácil alterar o <i>mix</i> de produção e também as quantidades, sem grandes ônus. As informações disponíveis são robustas e os métodos de tratamento são suficientes.	
	Qualidade: O planejamento da produção supre informações em produtos e processos que subsidiam o estabelecimento de um padrão de qualidade. Planos operacionais adequados permitem maior previsibilidade do processo produtivo, o que aumenta a confiabilidade da produção e das entregas. O planejamento dos tempos de processo capacidade e demanda, minimizam as chances de perdas, evitando tempos ociosos.	A qualidade é prejudicada pela imprecisão do planejamento. Não são realizadas revisões periódicas nos planejamentos da produção (projeto de produto e projeto de processo). Não há conhecimento sobre a capacidade produtiva do sistema, prejudicando o andamento dos processos e a confiabilidade das entregas.	A qualidade dos produtos tem evoluído por meio do esforço das áreas de desenvolvimento de produto e processo. As informações de planejamento são suficientes e de fácil utilização. Há total conhecimento sobre a capacidade produtiva. As informações são completas e precisas, e contribuem para a eficiência e rapidez do processo.	
Evidências				

PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>Programar a produção de serviços é estabelecer antecipadamente as atividades a serem executadas. O ato de programar as atividades de serviços permite que as pessoas saibam como e quando agir, possibilitando melhor rendimento e maior produtividade.</p>	<p>Custo: A programação da produção permite que os recursos sejam utilizados de maneira mais eficiente, sem desperdício, buscando o aumento da produtividade e da utilização dos recursos, o que torna o processo menos oneroso.</p>	<p>Não há programação da produção ou sua ineficiência ocasiona gasto por retrabalho e tempo ocioso.</p>	<p>A programação aloca adequadamente os recursos, de forma a não haver retrabalho tempo ocioso e/ou gastos desnecessários.</p>	
	<p>Flexibilidade: Ao considerar as diferentes demandas, a programação da produção possibilita um processo produtivo flexível.</p>	<p>Não há programação da produção ou preocupação com variações de demandas.</p>	<p>A programação da produção considera as diferentes necessidades dos clientes e tem capacidade de adaptar-se às mudanças.</p>	
	<p>Qualidade: A qualidade de produtos/serviços depende de um processo produtivo programado. A programação aloca os recursos adequadamente, minimizando a possibilidade de falhas no processo e tem influência direta no cumprimento de prazos, quantidades e qualidade estabelecidos. Podem-se eliminar gargalos em nome da agilidade do processo.</p>	<p>A qualidade e os prazos são prejudicados pela insuficiência e inadequação de materiais, capacidades mal dimensionadas e sequenciamento incorreto. Não se observa os gargalos produtivos. Clientes internos e externos estão insatisfeitos.</p>	<p>Há o cumprimento dos prazos estabelecidos. Consideram as capacidades das máquinas e o horário de trabalho das pessoas. Materiais, prazos e capacidades são dimensionados e sequenciados corretamente. Os prazos e sequenciamentos são corretamente dimensionados, conferindo rapidez na entrega.</p>	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

SAÚDE E SEGURANÇA	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>Ambiente seguro é aquele que oferece condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho. Isto inclui limpeza, disponibilização e uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI), cuidados com materiais e ambientes nocivos a saúde, programas e comissões internas de prevenção de acidentes, entre outras ações, com o intuito de garantir a integridade física, moral e psicológica das pessoas.</p>	<p>Custo: Processos produtivos seguros reduzem o número de acidentes de trabalho, refletindo em baixos níveis de paradas e absenteísmo e, consequentemente, melhor utilização dos recursos.</p>	<p>É alta a rotatividade de pessoas na organização. O número de faltantes reflete a ausência de ambientes saudáveis e seguros gerando dispêndios com substitutos e desempenho inferior.</p>	<p>A organização possui quadros de pessoal estáveis e a taxa de absenteísmo é mínima; isto é, em boa parte, reflexo das práticas de saúde e segurança aplicadas.</p>	
	<p>Flexibilidade: A organização do ambiente de trabalho e as condições salutaras e de segurança tendem a conferir satisfação no trabalho. Isto leva a redução do absenteísmo mantendo as equipes mais completas e as habilidades disponíveis contribuindo assim para a flexibilidade do sistema de produção.</p>	<p>Há um descaso em relação à organização dos processos produtivos e do ambiente saudável e seguro de trabalho, levando ao absenteísmo e à rotatividade. A falta de habilidade decorrente desta situação torna as equipes menos flexíveis.</p>	<p>Há preocupação em relação à organização dos processos produtivos e do ambiente saudável e seguro de trabalho, proporcionando alta competência no atendimento às diferentes demandas que surgem.</p>	
	<p>Qualidade: O ambiente seguro e saudável influencia positivamente na motivação e produtividade das pessoas; propicia organização e condições estáveis no trabalho, influenciando os resultados na qualidade, confiabilidade e rapidez da produção.</p>	<p>A organização possui ambientes de trabalho em desacordo com as normas de saúde e segurança. As pessoas estão insatisfeitas com as condições físicas no seu espaço de trabalho, descompromissando-as com a organização; os riscos à saúde e à segurança absorvem sua atenção e as levam a executar as tarefas de forma mais lenta, prejudicando a qualidade da produção.</p>	<p>A execução da produção é favorecida pelo ambiente de trabalho saudável e seguro encontrado pelas pessoas, propiciando alta qualidade e agilidade na produção. As pessoas convivem com o ambiente de trabalho controlado e seguro, podendo dedicar toda a atenção ao seu trabalho.</p>	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

TEMPO DE CICLO	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>Ciclos são os diversos tempos necessários à execução das tarefas da organização. Quanto menor o Tempo de Ciclo, mais rápido é o processo produtivo. É útil para a organização ter conhecimento dos Tempos de Ciclo e mantê-los constantes, a fim de que estes permitam tornar confiáveis as atividades de programação.</p>	<p>Custo: Tempos de Ciclo curtos levam à redução de custos à medida que mais clientes podem ser atendidos com os mesmos recursos, bem como a diluição dos custos fixos.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são elevados, diminuindo a capacidade de produção e atendimento à demanda. Tempos maiores levam a custos também maiores.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo têm sido reduzidos e quando fixados, mantêm-se estáveis. Tempos de Ciclo curtos aumentam a capacidade de produção e atendimento à demanda.</p>	
	<p>Flexibilidade: O conhecimento e o domínio dos Tempos de Ciclo e das tarefas que os compõem permitem a manipulação confiável dos processos; isto confere a possibilidade de alterações confiáveis na programação; permite a introdução de novos produtos ou alteração nos processos em andamento, de forma rápida e precisa.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são muito longos e/ou pouco dominados e isto dificulta o atendimento das alterações de processo decorrentes da demanda.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são curtos e bem conhecidos e dominados, facilitando o atendimento de diferentes alterações no processo produtivo, possibilitando atender à demanda.</p>	
	<p>Qualidade: A percepção de qualidade está fortemente associada a um processo produtivo rápido (Tempos de Ciclo curtos) ou a padrões de tempo entendidos como adequados; em geral, a constância dos ciclos praticados é vista como virtude. Ter o conhecimento (domínio) dos Tempos de Ciclo e desenvolver mecanismos de acompanhamento garante que os prazos sejam cumpridos. A redução nos Tempos de Ciclo e o acoplamento imediato entre as etapas de um processo permitem maior rapidez.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo não são conhecidos. A produção não segue um ritmo constante, o que prejudica o andamento das tarefas. A instabilidade faz com que algumas tarefas tenham que ser apressadas (o que pode redundar em mal feitas); isto pode implicar em erros e retrabalho. Os Tempos de Ciclo são longos e existem esperas desnecessárias entre uma tarefa e outra.</p>	<p>A produção é feita dentro de um tempo conhecido e constante; as tarefas são realizadas em condições dominadas, evitando erros e retrabalho. Os ciclos são regulares, o que mantém a confiabilidade do sistema de produção, consequentemente do atendimento.</p>	
Evidências				
Ideias de Melhoria				

QUALIDADE	ASSERTIVA	CENÁRIO 1 (PÉSSIMO)	CENÁRIO 5 (ÓTIMO)	NOTA
<p>A preocupação com a qualidade de produtos e processos e sua visão ampliada, a Qualidade Total, envolve essencialmente a presença de uma filosofia que aponta na direção de fazer melhor sempre e em todas as dimensões organizacionais. Envolve também o conhecimento de práticas e o domínio de ferramentas capazes de detectar e prevenir problemas, além de gerar informações visando melhoria (área ou organização da qualidade).</p>	<p>Custo: A não qualidade acarreta danos à imagem da organização. Refugo e retrabalho implicam em maiores gastos com materiais desperdiçados e horas trabalhadas, ou conversão em produtos de valor inferior.</p>	<p>É constante a falta de qualidade dos produtos e há problemas de processo, o que frequentemente leva ao retrabalho, ao refugo, ao desperdício de materiais e consequente geração de custos desnecessários.</p>	<p>Há uma preocupação constante em aumentar a qualidade do produto para diminuir o retrabalho, gastos com materiais desperdiçados e refugos. Os custos da não qualidade são baixos ou quase inexistentes.</p>	
	<p>Flexibilidade: Bons projetos de produto, equipamentos flexíveis, informações disponíveis e pessoas treinadas em suas funções e nas técnicas de qualidade levam à facilidade nas alterações dos resultados demandados pelo mercado.</p>	<p>O fluxo de informações é ineficiente, os equipamentos inadequados e os produtos são produzidos por pessoas mal treinadas, o que dificulta o atendimento das variações de demanda dos clientes.</p>	<p>As informações têm fluxo rápido, os equipamentos são adequados e as pessoas são treinadas para atender às diferentes demandas dos clientes.</p>	
	<p>Qualidade: A incorporação de preceitos da cultura da Qualidade Total leva a maior probabilidade em se obter resultados superiores, seu domínio implica na disponibilidade mais ágil de seu resultado. Havendo Projetos de produtos e processos que não contemplem a boa qualidade geram instabilidade, retrabalho, refugo e excesso de controles. Concludente em perda de tempo e qualidade do resultado final, tornando-se pouco confiável.</p>	<p>Não há controles para verificar se o serviço está sendo desenvolvido em conformidade com as especificações/normas de qualidade em geral. Não se verifica na organização uma cultura da qualidade. É frequente a necessidade de retrabalho, refugos em demasia e/ou excesso de controles. A confiabilidade do resultado (produto) é baixa e seu tempo demorado.</p>	<p>A preocupação com a qualidade é constante, estando incorporada na cultura da organização, havendo controles precisos e eficientes para verificar desvios de qualidade. Os produtos são reconhecidos por serem de alta qualidade e de elevada confiança.</p>	
Evidências				
Ideias de Melhoria				